



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

ESIMIESTYÖN HAASTEET

ONGELMAN RATKAISUPROSESSISSA

Case: Jari-Pekka liikenneasemat

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Kristiina Tonteri

Tämän opinnäytetyön aiheena on esimiestyön haasteet ongelman ratkaisuprosessissa. Työ keskittyy antamaan kohdeyritykselle neuvoja prosessin eri vaiheisiin, jonka mukaan esimiehen tulisi edetä ongelmia ratkoessa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää esimiestyön haasteita yrityksen ongelmaprosessin eri vaiheissa. Oppinäytetyössä siis perehdytään esimiestyön näkökulmasta ongelmatilanteiden synnystä aina ratkaisuvaiheeseen asti.

Jokainen työyhteisö kohtaa erilaisia ongelmatilanteita. Käsiteltyinä ongelmatilanteet voidaan kääntää työyhteisön voimavaraksi ja mahdollisuudeksi kehittää työyhteisöä. Esimies joutuu työssään kohtaamaan ja käsittelemään erilaisia työperäisiä ongelmia. Ongelmaprosessin vaiheet tulee olla esimiehellä tiedossa, jotta ratkaisu saavutetaan onnistuneesti. On tiedettävä, miten ongelmia lähdetään ratkomaan ja mikä on esimiehen rooli koko prosessin aikana. Esimies kantaa vastuun siitä, että työyhteisön ongelmat tulevat selvitetynsi.

Työn teoriaosuus on jaettu kahteen osaan; organisaation ongelmaprosessi ja esimiestyö ongelmaprosessissa. Empiriaosuus rakentuu kohdeyritykselle tehdystä kvalitatiivisesta tutkimuksesta, jossa selvitetään ratkaisuprosessin toimivuutta ja esimiestyötä ongelmaprosessin eri vaiheissa. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista haastattelua.

Empiriaosan tulokset osoittavat, että ongelmaprosessin vaiheissa on puutteita. Tuloksista selviää, että ongelmiin puuttuminen on haasteellista esimiestyön näkökulmasta. Lisäksi palautteen ja seurannan aktiivinen antaminen puuttuu prosessin vaiheista kokonaan. Jatkotutkimuksena voisi selvittää, kuinka hyvin ongelmaprosessin kehittäminen on vaikuttanut kohdeyrityksessä ongelmatilanteiden ratkaisuun. Lisäksi voitaisiin tutkia alaisten näkökulmasta ongelmaprosessin toimivuutta.

Avainsanat: esimiestyö, ongelmaprosessi, ongelmiin puuttuminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

TONTERI, KRISTIINA:

The challenges of a manager in a problem management process
Case: Jari-Pekka liikenneasemat

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 53 pages, 1 appendix

Spring 2012

ABSTRACT

The subject of this thesis is a manager's challenges in the process of managing problems. The thesis focuses on giving advice to the target company in the different phases of a problem solving process, according which to proceed from the manager's point of view. The aim of this thesis is to examine a manager's challenges in the company's process of managing problems at various stages. This thesis therefore focuses manager's perspective from the emergence of the problem up to the stage of solving the problem.

Each workplace meets a series of problem situations and they cannot be avoided. Properly treated, the problem situations can be transferred into a workplace resource and an opportunity to develop the work community. The manager has to encounter and deal with a variety of work-related problems. The manager should be aware of the steps of the process of problem management so that a solution can be achieved successfully. We need to know how to start to solve problems and the role of the manager in the process. The manager has to take responsibility that the workplace's problems will be solved in the workplace.

The theoretical part is divided into two parts; the organization's process of problem management and the manager's process of problem management. The empirical part consists of a qualitative research done for the target company's explaining the performance of problem management process and the manager's problem management process at various stages. The research method was qualitative interviews.

The empirical part shows that there are defects in the problem management process. The results shows, that intervening in problems is challenging from the perspective of a manager. In addition, active feedback and follow-up are missing from the process stages altogether. Further research could determine, how well the problem process development has affected the problem solving in the target company. The functionality of the process of problem management should be examined from staff's point of view as well.

Key words: manager's job, problem management process, interference in problems

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	1
1.2	Tutkimusmenetelmät ja tietoperusta	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	5
2	ORGANISAATION ONGELMAPROSESSI	7
2.1	Ongelmien torjuminen ja ennaltaehkäisy	10
2.2	Ongelmatilanteiden synty ja havainnointi	11
2.3	Ongelmiin puuttuminen	12
2.4	Analysointi ja tavoitteiden asettaminen	15
2.5	Kohti muutoshakuisuutta	16
2.6	Ongelmatilanteen seuranta	17
2.7	Tavoitteena ratkaisukeskeinen ja hyvinvoiva työyhteisö	18
3	ESIMIESTYÖ ONGELMAPROSESSISSA	21
3.1	Esimiehen rooli	22
3.2	Esimiehen vastuu	23
3.3	Esimiestaidot	24
3.3.1	Havainnointi	24
3.3.2	Keskustelu	25
3.3.3	Neuvottelutaidot	25
3.4	Viestintä – tärkeä esimiestyön väline	26
3.5	Palautteenanto ja vastaanottaminen	27
4	CASE: JARI-PEKKA LIIKENNEASEMAT	31
4.1	Kohdeyritys	31
4.2	Haastattelun tavoite ja teema	34
4.3	Haastattelumenetelmä ja haastattelun toteuttaminen	35
4.4	Aineiston analyysi ja tulokset	35
4.5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	39
4.6	Haastattelututkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyyys	45
5	YHTEENVETO	47
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	54

1 JOHDANTO

Esimies kohtaa työssään erilaisia ongelmia, sekä joutuu käsittelemään niiden ratkaisuja. Esimiestyö ongelmaprosessin eri vaiheissa kuuluu keskeisenä osa-alueena henkilöstöjohtamisen piiriin. Henkilöstöjohtamiseen sisältyy, että esimies tarkkailee työyhteisön tilaa ja toimenpiteiden vaikutuksia turvallisuuteen ja terveyteen. Työturvallisuuslainsäädäntö jo itsessään velvoittaa esimiestä puuttumaan häirintään tai epäasialliseen käytökseen (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8§.) On osattava arvioida, miten ongelmatilanteisiin tulisi suhtautua ja kuinka niitä lähdetään ratkaisemaan. Esimiehen on hyvä tunnistaa oma reagointitapansa, jotta on tietoinen omasta toimintatavastaan ongelmatilanteissa. Erityisen tärkeää tämä on siksi, että esimies luo omalla toiminnallaan edellytykset ongelmien rakentavaan käsittelyyn. (Järvinen 2004, 59; Havunen & Lavikkala 2010, 26–28.)

Ongelmatilanteet ja ristiriidat ovat aina olleet osana työelämää. On erittäin tärkeää, että työyhteisö oppii käyttämään ongelmia jatkuvan kehityksen apuvälineenä. Tämän avulla ongelmatilanteita osattaisiin hyödyntää yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Erilaiset ongelmatilanteet nostavat usein esille sen, millaisia parannuksia ja uudistuksia organisaatio tarvitsisi. Opinnäytetyön aihe on erittäin ajankohtainen, sillä enenemässä määrin työelämä on muuttunut tuloshakuiseksi ja kilpailu on kasvanut, mikä aiheuttaa organisaatioissa lisää erilaisia ongelmatilanteita. Työssä ei pureuduta yksityiskohtaisesti vain tietyn ongelmatilanteen ratkaisemiseen, vaan pyritään antamaan yleisesti neuvoja eri ongelmien ratkaisuihin. (Jalava & Uhinki 2007, 137.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tärkeintä esimiestyötä ongelmatilanteissa on se, että ongelmat opitaan havaitsemaan ajoissa ja niihin puututaan välittömästi. Esimiehen on tunnettava ongelmaprosessin vaiheet, jotta hänellä on edellytykset ongelmien rakentavaan käsittelyyn. Käsiteltävä aihe on laadittu toimeksiannon mukaisesti, mikä on saatu Jari-Pekka liikenneasemilta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää esimiestyön haasteita yrityksen ongelmaprosessin eri vaiheissa. Oppinäytetyössä siis käydään läpi ongelmatilanteiden synty aina ratkaisuvaiheeseen asti esimiestyön näkökulmasta katsottuna.

Tutkimuksessa kartoitetaan esimiestyön haasteita ongelmaprosessia. Tutkimuksessa haetaan myös vastausta siihen, miten ongelmaprosessia voitaisiin kehittää ja miten siitä selviydyttäisiin paremmin.

Pää tutkimuskysymys ja alakysymykset rakentuvat seuraavanlaisista kysymyksistä, joihin tutkimuksessa haetaan vastausta:

- Millaisia ovat esimiestyön haasteet ongelmaprosessissa?

Alakysymyksiksi voidaan määritellä seuraavat kysymykset:

- Mistä ongelmaprosessin vaiheet koostuvat?
- Mitkä ovat esimiehen tehtävät ja rooli ongelmaprosessissa?

Ongelma- ja ristiriitatilanteet ja niiden ratkaiseminen on aihealueena hyvin laaja, joten opinnäytetyössä on tehty seuraavanlaisia rajoituksia. Työssä käsitellään työelämän ongelmatilanteita siten, että kyseessä on kotimainen keskisuuri palveluyritys, jossa on n.70 työntekijää. Toimiala keskittyy kahvila-ravintola-alan toimintaan. Työn katsontakanta on ainoastaan työperäisissä ongelmissa, jotka jaetaan yhteisöllisiin ja yksilöllisiin ongelmiin, työstä on siten rajattu pois kotiongelmien käsitteleminen.

Työntekijät kohtaavat väistämättä monenlaisia kotiongelmiä vaikeuksia, ristiriitoja ja ongelmia, jotka saattavat toisinaan myös heijastua työpaikalle, työntekijän työntekoon ja työyhteisön toimintaan. Erityisesti työperäisten ongelmien ja kotiongelmiä rajan vetäminen on monesti hankalaa. Lisäksi opinnäytetyössä ei perehdytä työntekijöiden mahdollisiin rikosongelmiin, eikä niiden ratkaisuprosessiin, sillä prosessimalli tämän kaltaisissa ongelmissa on erilainen kuin työperäisissä ongelmissa.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja tietoperusta

Tutkimusmenetelmiä ovat kvantitatiivinen (määrällinen) ja kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimus. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää mittaustulosten avulla asioiden välisiä riippuvuuksia ja tutkittavassa ilmiössä tapahtuvia muutoksia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerätään siis numeerista dataa. Tutkijan rooli tutkimuksessa on ulkopuolinen, sillä tutkimuksessa on etukäteen tiedettävä mitä mitataan. (Heikkilä 2001, 16.)

Kvalitatiivinen tutkimus on tilanteen tai yksilön tutkimista. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen otantaan ja pyritään analysoimaan se perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole sen määrä vaan laatu. (Eskola & Suoranta 2008, 15–16.) Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa tutkijan rooli on osallistuva ja ymmärtävä, oman työkokemuksen johdosta kyseisen yrityksen palveluksessa. Työssä pyritään kokonaisvaltaisesti kuvaamaan tutkimuksen kohdetta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160, 164.)

Tutkimukseen valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti. Kerätyn aineiston pyrkimyksenä on enemmänkin havainnoida tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160, 164.) Aineisto tutkimukseen on kerätty haastatteluiden avulla. Työssä keskitytään yrityksen ongelmapirosessiin ja esimiestyön tärkeään rooliin prosessissa. Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kuvaileva, jonka tarkoituksena on kuvata tilanteen luonnetta niin, että siihen liittyvät tosiasiat ja tunnuspiirteet kuvataan mahdollisimman todenmukaisesti ja tarkasti. (Helakorpi 1999, 26.)

Työn teoriaosuudessa hyödynnetään jo olemassa olevaa kirjallisuutta tutkimusaiheesta. Lähdemateriaalina käytetään kirjallisuutta, Internet-aineistoa ja kohdeyrityksen tietoja. Empiirisen osuuden aineisto kerätään teoriaosuutta hyödyntäen, sekä haastatteluista saaduilla tiedoilla.

Haastattelu tehdään kohdeyrityksen toimitusjohtajalle, sillä hänellä on päävastuu henkilöstöjohtamisesta ja vahva kokemus oman yrityksen erilaisista ongelmatilanteista. Tarkoituksena löytää ratkaisuja, joiden avulla toimitusjohtaja voi kehittää yrityksen esimiestyötä ongelmatilanteissa. Haastattelu toteutetaan avoimena haastatteluna, jossa käytetään avoimia kysymyksiä. Haastattelukysymykset rakentuvat

teoriaosuutta hyödyntäen. Ilmiö, josta keskustellaan on ennalta määritelty, mutta haastateltava saa kertoa aiheesta vapaasti. Tarkoituksena on ilmiön mahdollisimman perusteellinen avaaminen ja sen vuoksi haastattelu tehdään useampaan otteeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 78.) Haastattelun teemana on esimiestyön näkökulma yrityksen ongelmatilanteisiin ja niiden ratkaisuprosessiin.

Teoriaosuuden luotettavuutta mitataan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla selvitetään, saadaanko tutkimuksen avulla luotettavaa tietoa todellisuudesta ja onko se johdonmukaista ja pysyvää? (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254–263.) Luotettavuudella tarkoitetaan siis tulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa sama tulos eri henkilöiden tekemänä. Validiteetti kertoo tutkimuksen pätevyyden, eli sen, mittaako tutkimus juuri sitä mitä ollaan tutkimaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Teoriaosuuden reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, sillä lähdemateriaalina käytetään luotettavia ja tunnettuja lähteitä. Lähteinä on monipuolisesti eri kirjallisuutta, kuten aikaisempia tutkimuksia, artikkeleita, Internet-lähteitä ja lainsäädäntöä. Lähes kaikki lähteet ovat 2000-luvun puolella julkaistuja, mikä lisää luotettavuutta. Tämän opinnäytetyön validiteettia voidaan myös pitää hyvänä, sillä teoriaosuudessa käsitellään organisaation ongelmaprosessin vaiheita, jotka tukevat hyvin tutkittava aihetta, esimiestyötä ongelmaprosessissa.

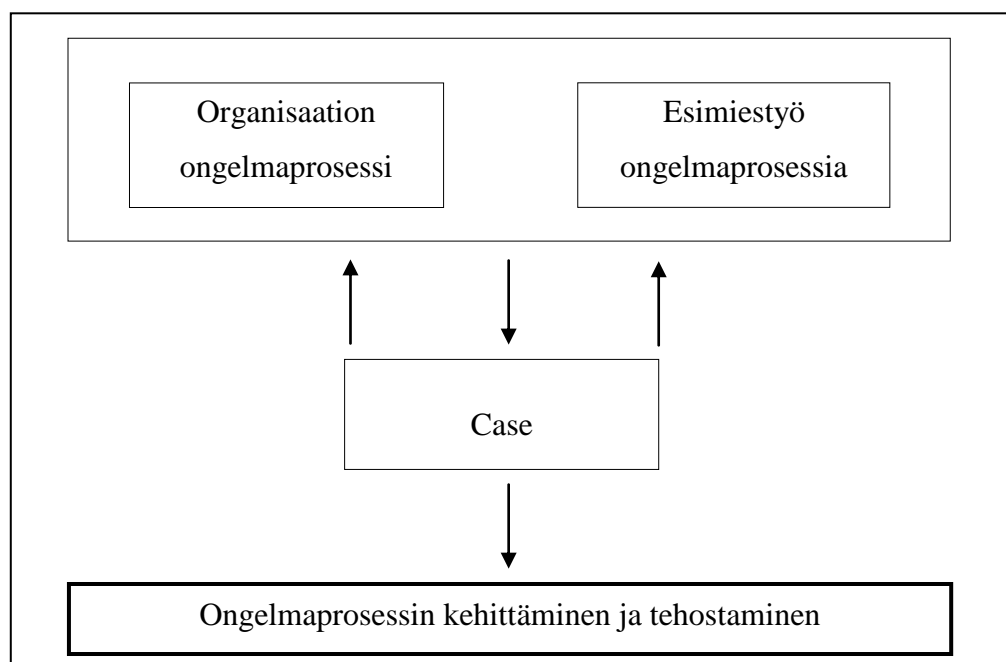
Aiempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia on tehty opinnäytetyönä, pro gradu-tutkielmana ja lisensiaattityönä, sekä väitöskirjana. Tutkimuksissa on selvitetty esimiestyötä työyhteisön konfliktitilanteissa ja esimiestyön kehittämiskohteita. Yhteenvetona aiemmista tutkimuksista voidaan todeta, etteivät työyhteisöt voi välttyä ristiriidoilta tai ongelmatilanteilta, mutta ratkaisevinta on, kuinka niitä osataan käsitellä. Perustehtävän hämärtyminen, rakenteisiin liittyvät ongelmat tai huonosti tunnistetut toiminnalliset prosessit, voivat antaa mahdollisuuden ongelmien syntyyn. Tulosten mukaan esimiehen rooli ristiriitojen onnistuneessa ratkaisussa on suuri. (Saarinen 2006; Hyrkäs & Kaukonen 2007; Koljonen 2010; Päärni 2011; Salmi 2011; Tiuraniemi 2004.)

Esimiehen tehtävänä onkin hallita oikeat taidot ratkaisun löytämiseksi. Viestintä, vuorovaikutus ja esimiehen rooli nousivat myös tärkeiksi tekijöiksi ristiriitoja rat-

kaistaessa. Esimiehen vastuulla on puuttua työntekijän ongelmiin, kun ne alkavat häiritä työyhteisön toimintaa. Ongelmatilanteissa esimiehen tehtävänä on pysäyttää tilanne ja aloittaa ongelman selvittäminen. Ongelmatilanteissa esimiestyö onkin erittäin haastavaa ja vastuullista työtä. Merkittäväksi esimiestyön tekee myös se, että esimiehen tulee huomata ensimmäiset signaalit ongelmista ja siten pystyä kommunikoimaan niistä tarvittaville tahoille. Mikäli työyhteisön ongelmiin ei puututa riittävän nopeasti, saattaa työyhteisö ajautua ongelmakierteeseen. Esimiehen tulisiikin mahdollisuuksiensa mukaan edistää ongelmien käsittelyä työyhteisössä. Ongelmatilanteiden kohtaamista varten, työyhteisöissä tulisi olla valmiit mallit ja toimintaohjeet. Paras tulos kuitenkin saavutetaan, kun esimies antaa ongelman osapuolille työvälineet erimielisyyden ratkaisemiseksi ja sitä kautta osapuolet voivat hoitaa ratkaisun oman oivalluksensa kautta. (Saarinen 2006; Hyrkäs & Kaukonen 2007; Koljonen 2010; Päärni 2011; Salmi 2011; Tiuraniemi 2004.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Rakenteellisesti työ on jaettu kahteen osaan; teoria- ja empiriaosuuteen. Teoriaosuus on jaettu kahteen päälukuun; organisaation ongelmaprosessin vaiheisiin ja esimiestyöhön ongelmaprosessissa. Ohessa on kuvio 1, joka kuvaa tämän työn rakennetta.



KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne

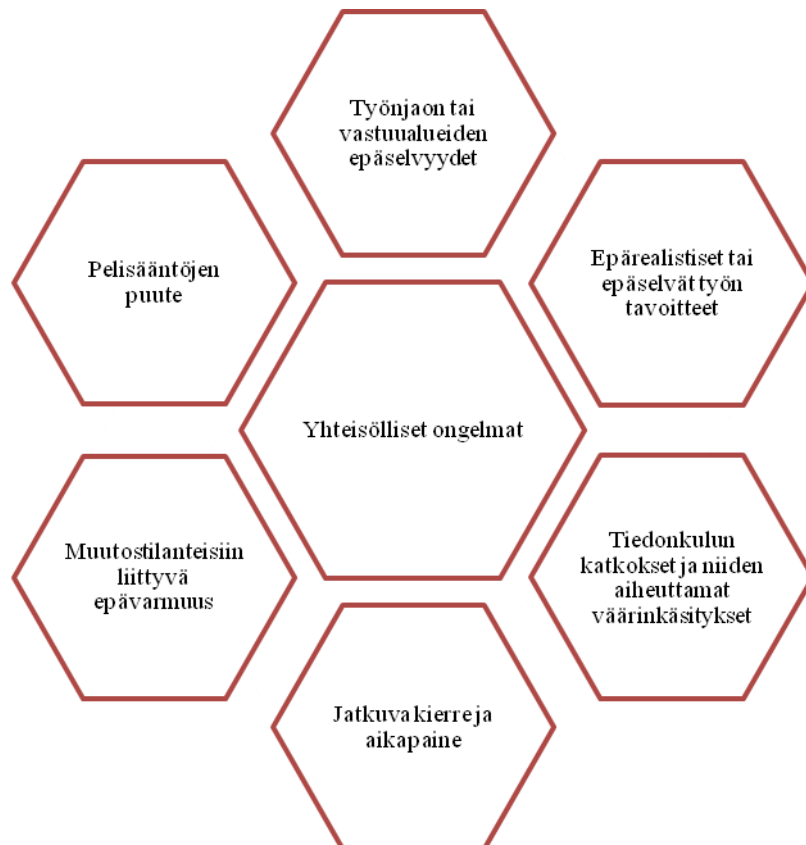
Ensimmäisessä pääluvussa tarkastellaan organisaation ongelmaprosessin vaiheita kokonaisvaltaisesti. Siinä perehdytään sen ennaltaehkäisyyn, syntyyn, puuttumiseen, tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan. Luvussa käydään läpi koko ongelmaprosessin kehityskaari. Toisessa pääluvussa tarkastellaan esimiestyötä organisaation ongelmaprosessissa. Lisäksi kerrotaan viestinnän tärkeydestä ongelmaprosessissa ja esimiestyön välineenä.

Työn empiirisessä osassa selvitetään, kuinka kohdeyrityksessä ongelmatilanteet ilmenevät ja miten niitä ratkotaan ongelmaprosessin mukaisesti. Lisäksi kartoitetaan esimiestyön roolia ongelmaprosessissa ja pyritään löytämään esimiestyön mahdollisia kehittämiskohteita prosessissa.

2 ORGANISAATION ONGELMAPROSESSI

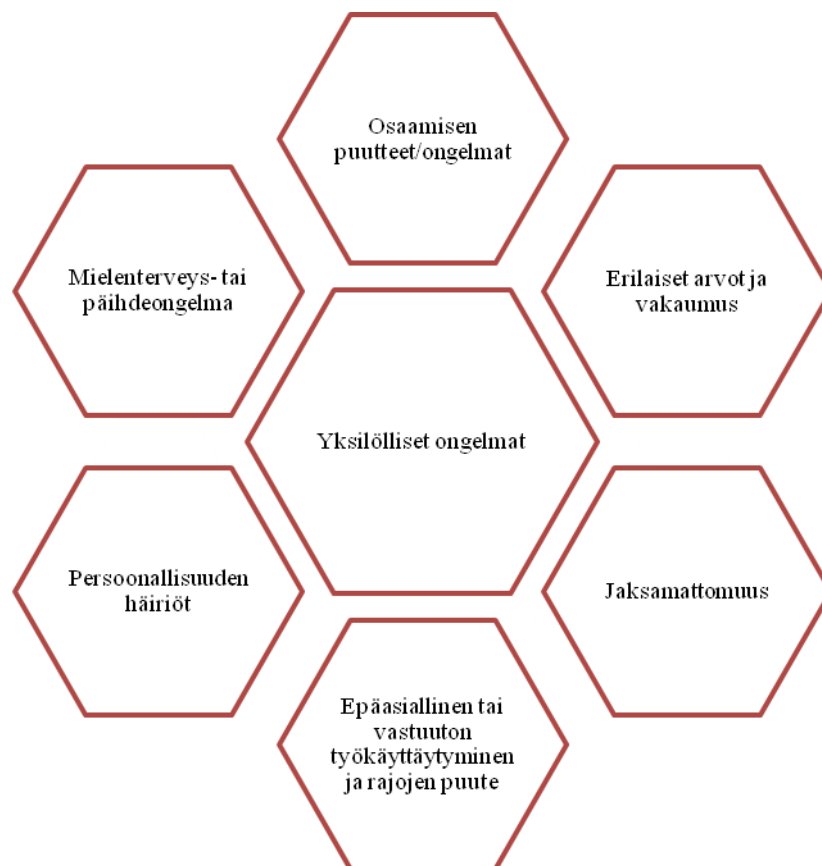
Työyhteisöä kohtaavat ongelmatilanteet ovat organisaation ammatillisen käyttäytymisen ja yhteistyön koetinkivi. Jatkuva ja nopeutuva muutos työelämässä tekee työyhteisöistä entistä herkempiä ongelmatilanteille. Hyvän ja ammatillisen työyhteisön tuntomerkki ei ole ongelmattomuus vaan se, miten rakentavasti epäkohtia osataan käsitellä. Jokainen esimies kohtaa väistämättä työssään monia ja usein hyvin vaikeitakin ongelmia. Hän joutuu näkemään ja käsittelemään, sekä yhteisöllisiä että yksilöllisiä ongelmia. (Järvinen 2008, 115; McManus 2006, 92.)

Ongelmat voidaan jaotella karkeasti kuviossa 2 ja 3. oleviin yhteisöllisiin ongelmiin ja yksilöllisiin ongelmiin.



KUVIO 2. Yhteisölliset ongelmat (mukaillen Vartia, Lehtinen, Joki & Soini 2004, 35).

Ongelmien selkeää jaottelua on usein hyvin vaikea tehdä, sillä yhteisö ja yksilö vaikuttavat monin tavoin toisiinsa. Jaottelu on kuitenkin perusteltua, sillä tilanteen hahmottamisen kannalta esimiehen on tärkeä tietää, mistä ongelmat ensisijaisesti johtuvat. Suurin osa työpaikoilla kohdattavista ongelmista juontaa juurensa työpaikan rakenteellisista puutteista tai epäselvyyksistä. Johtaminen voi olla puutteellista, pelisäännöt epäselvät tai vastuut määrittelemättä. (Järvinen 2008, 123.)



KUVIO 3. Yksilölliset ongelmat (mukaiillen Vartia, Lehtinen, Joki & Soini 2004, 35).

Työpaikoilla myös kohdataan yksilöistä johtuvia ongelmia, jotka eivät johdu työpaikan puutteellisista rakenteista. Tyypilliset henkilölähtöiset ongelmat voivat olla alkoholi- ja päihdeongelmat, elämänkriisit, puutteellinen työsuoritus, erilaiset väärinkäytökset ja pelisääntörikkomukset sekä epäasiallinen käyttäytyminen. Ne johtuvat työntekijän henkilökohtaisista asioista, elämäntilanteestaan, terveydentilastaan tai persoonallisuutensa rakenteesta. (Järvinen 2008, 126; Järvinen 2011, 84.)

Työntekijän elämäntavat saattavat olla siis niin epäterveet, että ne aiheuttavat hänelle vaikeuksia selviytyä työtehtävistään ja työpäivästään. Henkilön yllirasitus, oireilu ja sairastelu voivat johtua myös siitä, että hän käyttää liikaa erilaisia päihkeitä. Esimiehen ja hänen tukenaan olevan työterveyshuollon pitää henkilöstöongelmia ratkoessaan tehdä ero sen suhteen, onko kyse elämäntapalähtöisistä ongelmista, uupumuksesta vai työolosuhteista johtuvista ongelmista. (Järvinen 2011, 89.)

Saadakseen selville, onko kyse työperäisistä vai henkilölähtöisistä elämäntapaongelmista, esimiehen pitää perehtyä työolosuhteisiin ja keskustella kahden kesken asianomaisen henkilön kanssa. Kun työolosuhteista ei löydy selitystä työssä pärjäämisen epäkohdille, esimiehen pitää tiedustella, onko työn ulkopuolisia asioita, joista ongelmat mahdollisesti voisivat johtua. Tässä kohtaa ongelman käsittelyä tullaan erittäin hankaliin kysymyksiin. (Järvinen 2011, 89; Poikela toim. 2010, 138.)

Esimiehellä ei ole oikeutta, eikä keinoja ryhtyä selvittämään ihmisten henkilökohtaisia asioita, jos henkilö itse ei sitä halua. Näin esimiehen tiedonsaanti on paljolti asianomaisen ihmisen varassa. Periaatteessa ihmisten elämäntavat eivät kuulu työnantajalle, eivätkä esimiehelle. Samoin työterveyshuollolla on salassapitovelvollisuus, eikä se saa ilman työntekijän lupaa kertoa mitään hänen terveydellisistä ongelmistaan tai sairauksistaan esimiehelle. (Järvinen 2011, 89; Poikela toim. 2010, 138–140.)

Havunen ja Lavikkala (2010, 38) toteavat, että erilaiset ongelmatilanteet ja ristiriidat eivät sinänsä ole huono asia työyhteisölle, ne kuuluvat osana elämään ja työhön. Ongelmat voivat olla jopa osana aikaansaavaa ja kehittyvää työelämää, kuten voidaan kuvata taulukon 1 mukaan.

TAULUKKO 1. Ongelmaprosessin positiiviset ominaisuudet (Havunen & Lavikkala 2010, 38.)

Ongelmaprosessin positiiviset ominaisuudet
<ul style="list-style-type: none"> – Kiinnittää huomion ratkaistaviin asioihin ja johtaa yhteistyön lisäämiseen – Ohjaa miettimään muutosta ja lisää luovaa ongelman ratkaisua – Toimii hälytyssignaalina työyhteisölle – Ratkaisuyritykset kehittävät ihmistä ja työyhteisöä – Jännitteet purkautuvat työntekijöiden väliltä – Varmistaa monipuolisen informaation – Pitää työyhteisön valppaana

Erilaiset ongelmat eivät ole ainoastaan haitaksi työyhteisölle, vaan se tuo mukanaan myös paljon hyvää. Ne kiinnittävät huomion ratkaisua vaativiin asioihin, jotka lisäävät vuorovaikutusta. Ongelmiin reagoiminen kehittää koko työyhteisöä, kun valmius uudistaa ja muuttaa toimintaa paranevat. Lisäksi hyvin puoliin kuuluu ikään kuin ilmapiiriä tuulettava vaikutus. Asiat saadaan sanottua, saadaan purettua paineita ja keskusteltua asioista, jolloin vuorovaikutuksen määrä kasvaa. Hankalat tilanteet opettavat uusia ratkaisukeinoja ja toimintoja. (Havunen & Lavikkala 2010, 38–39; Juuti 2006, 107.)

2.1 Ongelmien torjuminen ja ennaltaehkäisy

Organisaatio ei koskaan välty kokonaan ongelmatilanteilta tai ristiriidoilta, mutta niiden laatuun ja määrään voidaan vaikuttaa. Esimiehen tulee seurata työyhteisön toimintaa erilaisten havaintojen, kehityskeskustelujen, palaverien ja mittareiden avulla. Mittareina seurannassa voidaan käyttää esimerkiksi sitä, täyttyvätkö tasavaroisen työyhteisön kriteerit. (Rantamäki, Lehto, Ahonpää, Bergström, Ilkka-Lehto, Isomäki, & Broms 2001.)

Tehokkuuden ja hyvinvoinnin kannalta olisi ensisijaisen tärkeää pyrkiä ennaltaehkäisemään ongelmatilanteita organisaatiossa. Niiden torjumisen ja ennaltaehkäisyn perustana ovat selkeät pelisäännöt, selkeä työnkuva ja asioiden riittävä tiedottaminen. Sitä paremmat mahdollisuudet on onnistua ongelmatilanteiden rat-

kaisuissa, mitä nopeammin ja tehokkaammin organisaatiossa huolehditaan ennaltaehkäisystä. (Järvinen 1998, 82; Lämsä 2005, 60.)

Seuraavaksi on syytä tarkastella, kuinka ongelma on lähtenyt alkuun. Selvitetään mikä on ollut syynä siihen, että ongelmatilanteeseen on ajauduttu. Tässä vaiheessa on syytä myös tarkastaa, ovatko työyhteisön rakenteet mahdollisesti käynnistäneet ristiriidan tai ongelmatilanteen. Henkilöstölle on voinut jäädä epäselväksi työtehtävät ja asetetut tavoitteet, jolloin ne ovat aiheuttaneet oireilun. Ongelmalähteitä on myös paljon itse yrityksen sisällä, eivätkä ne aina ole lähtöisin henkilökohtaisista syistä. (Järvinen 1998, 82; Lämsä 2005, 60.)

2.2 Ongelmatilanteiden synty ja havainnointi

Ensimmäiseksi tulee ongelman ilmenemisen jälkeen kartoittaa, mitä ollaan tekemässä ja mitkä ovat etenemisen tavoitteet. On myös tärkeää kuulostella minkälaisin keinoin itse työntekijä lähtisi ongelmaa ratkomaan. Seuraavaksi on hyvä selvittää tarjolla olevat resurssit. Esimiehen tulee miettiä, selvittääkö ongelmasta jo olemassa olevilla resursseilla, vai onko syytä käyttää ulkopuolista apua. Sen jälkeen on syytä edetä itse toimintaan, eli määritellä kuka tekee ja mitä. Asianosaiselta on hyvä varmistaa, että hän ymmärtää asian ja vastuunajon oikein. (Hirviluoto & Litovaara 2003, 120–121; Järvinen 2000, 162.)

Viimeisenä on asetettava tavoitteet ratkaisun hakemiseksi. Tulee pohtia, mihin halutaan pyrkiä ja ovatko kaikki sitoutuneita saavuttamaan halutun lopputuloksen. Voidaan miettiä, mitä pitäisi tehdä toisin, jotta tilanteeseen ei päädytä uudelleen ja millaisia ohjenuoria tulee vahvistaa entisestään ja millaisia tulisi välttää. Tarkoituksena ei ole pohtia ongelmaa, vaan kuinka se saadaan muutettua tavoitemuotoon. (Hirviluoto & Litovaara 2003, 120–121; Järvinen 2000, 162.)

Ongelmatilanteesta riippuen, on se syytä rajata vain niiden henkilöiden väliseksi, joita asia ensisijaisesti koskee. Muulle henkilöstölle on hyvä ilmoittaa, että tilannetta hoidetaan, ja että he tukisivat tilannetta parhaiten keskittymällä heidän perustehtäviin. Tällä pyritään takaamaan työrauha selvittelyyn osallistuville ja katkaisemaan kierre, jossa koko työyhteisö pohtii tilannetta. Joskus esimies voi havainnoida myös tilanteen, joka koskee kaikkia, jolloin on hyödyllistä koota koko

työyhteisö koolle ideoimaan tulevaisuutta ja määrittelemään tavoitteet mitä kohti edetään. (Hirviluoto & Litovaara 2003, 130–131; Järvinen 2000, 162.)

Ongelman havaitsemisen jälkeen on asian puheeksi ottamisen aika. Esimiehen aluksi hankkiman tiedon perusteella, aloitetaan keskustelu osapuolten kanssa. Keskustelussa esimiehen tulee olla puolueeton, hän ei voi tehdä tulkintoja pelkän havainnoin perusteella. Esimiehen tulee huolehtia, että keskustelu pysyy työn puitteissa ja ongelmat määritellään työn kautta. Keskustelun aikana asetetaan tavoitteet, joilla ratkaisu saavutetaan ja samalla sovitaan seurannasta ja sen toteuttamisesta. Aluksi on tärkeää kuunnella mitä osapuolilla on sanottavaa tilanteesta, sillä osapuolille tärkeintä on tulla kuulluksi, miksi he ovat menetelleet tietyllä tavalla. Tämän jälkeen käsittely on helpompi suunnata esimiehen ohjailemana työyhteisöön. (Hirviluoto & Litovaara 2003, 124; 141–142.)

Ongelmia tulee lähestyä sillä periaatteella, että on jokin perusteltu syy ongelmaa aiheuttavalle toiminnalle. Esimiehen tulee tämän vuoksi kysyä suoraan henkilöiltä, miksi he toimivat näin tai jättivät toimimatta. Kysyvä ja tutkiva asenne on tässä kaiken a ja o, tätä tarkastellaan tarkemmin pääluvussa kaksi. Silloin hankalienkaan asioiden puheeksi ottaminen ei ole niin vaikeaa. Tämä vuorovaikutteinen lähestymistapa on myönteinen ja toista ihmistä kunnioittava, minkä työntekijä yleensä vaistoa. (Hirviluoto & Litovaara 2003, 137–138; Järvinen 2008, 136.)

Ongelmatilanteen ilmetessä, esimiehen tulee punnita kannattako siihen ylipäättään puuttua vai ei. Jokainen tilanne on yksilöllinen ja jokainen teko on viesti jostain. Se kertoo, että puuttuminen tai puuttumatta jättäminen normittavat hyvin nopeasti sen, millaiset ratkaisutavat organisaatiossa vallitsee. (Järvinen 2008, 136.)

2.3 Ongelmiin puuttuminen

Varhainen ongelmiin puuttuminen vaikuttaa toiminnan ja sen tuloksien kannalta merkittäviin tekijöihin, kuten asiakastyytyväisyyteen, tuotteen ja palvelun laatuun, työilmapiiriin, tuottavuuteen ja henkilöstön vahvuuteen. Puuttuminen on ensiaskel kohti ratkaisua. Mahdollisimman varhainen puuttuminen ja asian puheeksi ottaminen, vie kohti myönteistä lopputulosta. Mikäli jää odottamaan, että epäkohdat

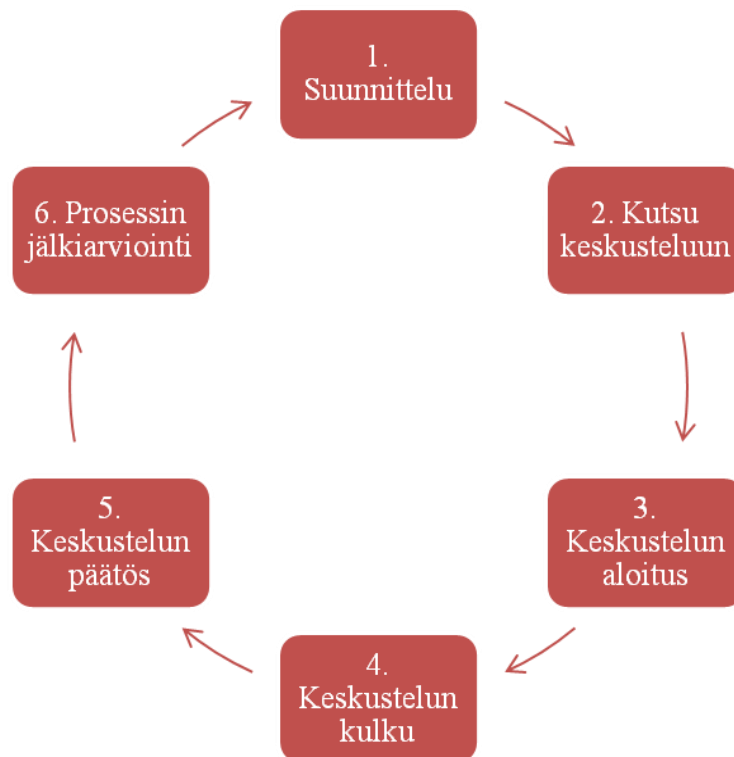
korjaantuvat itsestään, kääntyy tilanne hyvin usein itseään vastaan. (Havunen & Lavikkala 2010, 15; 17.)

Esimiehen tulee puuttua ongelmatilanteisiin välittömästi. Nopea reagointi estää ongelman leviämisen ja haitallisen vaikutuksen henkilöstöön. Esimies kantaa viimemainitussa vastuun ongelman selvittämisestä, mutta koko työyhteisöllä on velvollisuus auttaa muutoksessa. Henkilöstön hyvinvointi on koko työyhteisön etu, jota esimiehen tulee ylläpitää työn puitteissa. (Nummelin 2007, 65.)

Puuttumiseen on aina oltava selkeä linja. Ongelmien tullessa ilmi on mietittävä, miten asiaa tulisi lähestyä, mitä toimenpiteitä se vaatii ja kuinka siltä voitaisiin välttyä tulevaisuudessa. Esimiehen tulee punnita organisaation toimintatapoja, jotta ehkäistään ongelman toistuminen. (Nummelin 2007, 65.)

Kun on tehnyt päätöksen, että jonkun henkilön käyttäytymiseen on puututtava, seuraava vaihe on päättää, miten sen toteutetaan. Puuttumisen jokaisessa vaiheessa piilee onnistumisen mahdollisuus tai hankkeen lukkiutuminen. Tässä tilanteessa, ennakkosuunnittelu on kaiken avain. Toisaalta on päästävä irti omista ennakkokäsityksistään. Muodostamme liian helposti kuvan jonkin tilanteen taustoista. (Nummelin 2007, 173.)

Moisalo kuvaa työntekijän käyttämiseen puuttumista kuvion 4 mukaisesti.



KUVIO 4. Työntekijän käyttäytymiseen puuttuminen (mukaillen Moisalo 2010, 173–176).

1. *Vaihe: Suunnittelu.* Kokoa kaikki fakta, jota asiasta tiedät. Kokoa kaikki kommentit, joita olet kuullut. Muodosta kokonaiskuva asiasta.
2. *Vaihe: Kutsu keskusteluun.* Korrektia on kutsua keskusteluun kasvokkain ja kahden kesken. Keskustelun aihe täytyy kertoa riittävän tarkkaan.
3. *Vaihe: Keskustelun aloitus on kriittinen vaihe.* Siinä ratkaistaan, miten koko keskustelu lähtee kulkemaan.
4. *Vaihe: Keskustelun kulku.* Todellisia vastauksia pystyy saamaan vain, jos onnistuu voittamaan luottamuksen. Jos asianosainen kokee, että tilanteessa ei ole mitään pelottavaa, hän pystyy avautumaan enemmän ja kertomaan oman käyttäytymisensä todellisista taustoista. Loppuvaiheessa kannattaa varmistaa, että kaikki asiat ovat tulleet läpikäydyiksi. Keskustelussa on tärkeää yhdenvertaisuus. Kuunteleminen on keskustelun tärkein taito.
Kun keskustelussa on käyty läpi korjaamista vaativat ongelmat, on tärkeää, että esimies vaatii myös, että muutos on toivottavaa, eikä hänen työyhteisös-

sään hyväksyttyä ongelmien jatkumista. Näin esimies tekee työntekijälle palveluksen, havahduttamalla näkemään realistisen tilanteen. (Järvinen 2000, 157.)

5. *Vaihe: Keskustelun päätös.* Tilaisuuden lopuksi on hyvä tehdä yhteenveto sovituista asioista. Yhteenvedossa on keskeistä ratkaisuun pääseminen. Ratkaisun on oltava konkreettinen. Lopputuloshan voi olla, että henkilö ei tunnista itsessään mitään ongelmaa tai dramaattista muutosta. Yhdessä on päätettävä myös, miten tästä keskustelusta tiedotetaan eteenpäin.
6. *Vaihe: Prosessin ja oman toiminnan jälkiarviointi.* Keskustelun tuloksen vertaaminen 1.vaiheen sisältöön, antaa esimiehelle paljon uutta tuloksesta riippumatta. Tässä vaiheessa hän saattaa ymmärtää paremmin joitakin alaisilta tulleita kommentteja. (Moisalo 2010, 173–176.)

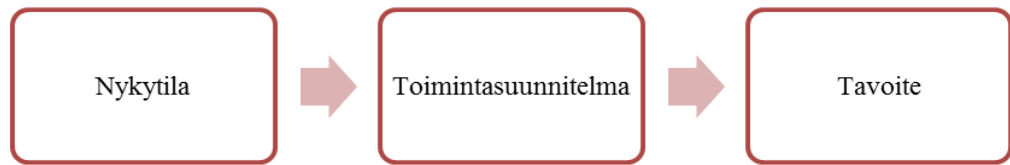
2.4 Analysointi ja tavoitteiden asettaminen

Ongelmaan puuttumisen jälkeen seuraa sen analysointi. Analysointi tulee tehdä nopeasti puuttumisen jälkeen, jolloin sitä on luotettavinta käsitellä. Ongelman käsittelyvaiheessa ongelma tulee rajata vain oleelliseen, jolloin tilannetta on helpompi kartoittaa jatkoa varten. Esimiehen johdolla tulee ratkaista, ketkä ongelmatilanteeseen liittyvät, miten ongelmaa lähdetään ratkomaan, missä aikataulussa ja mitkä tavoitteet asetetaan. (Rantamäki 2001.)

Jotta ongelmat onnistutaan ratkomaan, tarvitsee motivaattoriksi asettaa tavoitteita. Ponnistelu helpottuu, kun asetetaan selkeät tavoitteet. Päättävöiden lisäksi on hyvä asettaa pienempiä välitavoitteita. Välitavoitteet tuovat työntekijälle onnistumisen tunnetta, joka siivittää häntä kohti päätavoitetta. Liian suuret tavoitteet puolestaan aiheuttavat turhautumista, joka syö motivaatiota. Esimiehen on hyvä sijoittaa välitavoitteita riittävän lähekkäin, jotta riittävä mielenkiinto ponnisteluun säilyisi. (Salmimies 2008, 77.)

Tavoitteiden asettaminen on tärkeää kehittymisen kannalta. Tulee selvittää mihin pyritään ja onko koko työyhteisö sitoutunut saavuttamaan halutun lopputuloksen. Näin voidaan löytää ratkaisuja tilanteen korjaamiseksi. Tavoitteiden asettamisen avulla nähdään mihin suuntaan tilanne kehittyy, sekä huomataan myönteiset, että kielteiset muutokset ongelmatilanteessa. (Rantamäki 2001.)

Edetäkseen kohti tavoitteita esimiehen tulee laatia yksinkertainen toimintamalli, jota osapuolten tulee noudattaa. Havunen ja Lavikkala kertovat yksinkertaisen mallin kohti tavoitetta, jota kuvataan kuvio 5 mukaisesti.



KUVIO 5. Päämääränä tavoite (Havunen & Lavikkala 2010, 192).

Yksinkertaisen mallin avulla päästään eteenpäin prosessissa, kohti asetettuja tavoitteita. Ennen kaikkea on tärkeää pysyä liikkeessä, kun pyritään saavuttamaan tavoitteita. (Havunen & Lavikkala 2010, 192.)

2.5 Kohti muutoshakuisuutta

Muutos on käytännön toimintaa, jonka avulla halutaan saavuttaa uutta. Esimiehen vastuulla on luoda suuntaa muutokselle. Työntekijöitä tulee kannustaa ja tukea muutoksessa, sekä olla läsnä aktiivisesti kehitysvaiheissa. Muutoshakuisuus kohti toimivampaa työyhteisöä vaatii esimieheltä muutosta edistävää toimintaa. Muutoksen tekeminen koskee koko henkilöstöä, eikä ainoastaan ongelmatilanteeseen liittyviä henkilöitä. Esimiehen tulee edistää keskustelua ja muuttaa toimintakäytäntöjä, näin alaisten on helpompi samaistua toimimaan samalla tavalla. (Järvinen 1998, 83; Lämsä 2005, 232.)

Muutosprosessin aikaa vievin osuus on siinä, että työntekijä oppii näkemään ongelmansa uudella tavalla. On hyvin yksilöllistä tapahtuuko se nopeasti vai hitaasti, mutta sitä voidaan nopeuttaa esimerkiksi koulutuksella tai keskustelulla. Mikäli osapuolet eivät luota esimieheensä ja hänen aikomuksiinsa, eivätkä muutostyön tavoitteisiin, he tuskin ovat valmiita muutosprosessiin. Luottamus synnyttää muutosta, osapuolten täytyy aistia luottamus ennen kuin he ovat valmiita tekemään mitään. (Jalava & Uhinki 2007, 71; 81.)

Kun muutoksesta sovitaan, selkeyttää se jo itsessään työyhteisön ilmapiiriä avoimemmaksi ja rakentavammaksi. Samalla työyhteisön turvallisuuden tunne kasvaa, kun henkilöstö tietää, että ongelmiin on lupa puuttua ja sen periaatteet on yhdessä sovittu. Olennaista on, että käsittely ja muutokseen siirtyminen tapahtuu selkeällä aikataululla, josta pidetään kiinni. (Järvinen 2000, 191.)

2.6 Ongelmatilanteen seuranta

Tavoitteiden etenemistä ja toteutumista täytyy seurata. Seurannan avulla varmistetaan, että sovitut asiat tulee toteutettua, toimitaan niin kuin on sovittu, muutokset ovat vieneet asiaa kohti ratkaisua ja arvioidaan onko tavoitteet saavutettu. Hyvälle ongelmaratkaisuprosessille tunnusomaista on jatkuva seuranta. Aktiivinen seuranta kuuluu myös keskeisenä osana jämäkkää ja tuloksellista esimiestyötä. (Vartia, Lehtinen, Joki & Soini 2004, 70; Järvinen 2001, 93.)

Seuranta on tärkeä osa ongelmanratkaisua ja siinä onnistumista. Kun henkilö joutuu ottamaan vastuun tekemisestään tai tekemättä jättämisestään, on hänen seurantatilanteessa enää vaikea laiminlyödä lupauksia. On hyvä muistaa, että vasta näkyvä muutos on todellista muutosta. Seurannan tavoitteena on, että henkilö näkee tehdyt toimenpiteet ja niiden seurauksena syntyneet myönteiset muutokset, jotta ongelmatilanteen ratkaiseminen onnistuu. Tämä edistää uskoa yhteisiin ponnisteluihin, mikä luo uskoa parempaan. (Järvinen 1998, 192.)

Seurannassa sovitaan jatkotoimenpiteistä, eli siitä kuinka prosessia jatketaan ja kehitetään eteenpäin. Tässä kohtaa on syytä miettiä myös ratkaisukeinoja, mikäli muutos ei ole tuonut toivottua tulosta. Esimiehen on syytä pohtia myös työyhteisön toimintaa kriittisin silmin. Ongelmatilanteesta ulospääsy vaatii aina työntekijältä itseltään työntekoa. Esimies ei yksinään voi pääroolin vetäjänä viedä työntekijää muutoksen läpi. Oppiminen ja itsensä kehittäminen nykyisestä tilanteesta on ensisijaisesti työntekijän itsensä vastuulla. Seuranta tulee ylläpitää riittävän pitkään, jotta varmistutaan siitä että ongelmatilanne on onnistuneesti ratkaistu. Seuranta on myös suuri motivaation lähde koko muutosprosessin aikana. (Järvinen 1998, 192; Kauhanen 2010, 147.)

2.7 Tavoitteena ratkaisukeskeinen ja hyvinvoiva työyhteisö

Mitään tiettyä määritelmää ei ole olemassa ratkaisukeskeiselle työyhteisölle, mutta voidaan sanoa, että se on sellainen työyhteisö, jossa on kannustava ilmapiiri ja jossa ongelmat kohdataan rakentavalla tavalla. Hyvässä työyhteisössä asioihin haetaan ratkaisua yhdessä kehittämällä, katse tulevaisuuteen kohdistuen. Kehittämisen avulla voidaan panostaa niihin taitoihin työyhteisössä, joiden hallitseminen tuottaa ratkaisukeskeisen organisaatiokulttuurin. Näitä taitoja ovat muun muassa ratkaisukeskeinen palautteenantaminen, ongelmien ratkaiseminen yhdessä ja arvostuksen osoittaminen toisia kohtaan. (Pakka & Rätty 2010, 12.)

Toimivassa työyhteisössä toiminta on avointa, vuorovaikutteista ja vaikeitakin asioita uskalletaan tuoda esille. Henkilöstö tietää työyhteisön työtehtävät, roolit ja vastuut. Ilmapiiri koetaan työtä kannustavaksi, innostavaksi, turvalliseksi ja etenkin luotettavaksi. Luottamuksella on vaikutusta myös avoimuuteen ja työntekijöiden yhteistyöhalukkuuteen. Työyhteisöltä löytyy selvät toimintatavat ja – valmiudet hankalien tilanteiden varalta. (Pakka & Rätty 2010, 10–11.) Tunnusmerkki toimivalle työyhteisölle on ratkaisukeskeinen ympäristö, jossa vallitsee luottamus. On osattava nähdä hankalakin asia työyhteisön kehitystä eteenpäin vievänä asiana. (Lindström & Leppänen 2002, 101.)

Lämsä ja Hautala (2005, 73) ovat listanneet keinoja, joiden avulla ennaltaehkäistään ongelmien synty ja edetään kohti ratkaisukeskeistä työyhteisöä. Organisaatiokeskeisiä keinoja voidaan kuvata taulukon 2 mukaisesti.

TAULUKKO 2. Organisaatiokeskeisiä keinoja (Lämsä & Hautala 2005, 73).

Organisaatiokeskeisiä keinoja
<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöhankinnan ja henkilöstön kehittämisen parantaminen - Työnohjauksen kehittäminen ja hyödyntäminen - Tiedonkulun parantaminen - Työn tavoitteiden ja sisältöjen selventäminen ja kehittäminen - Organisaatorakenteen tarkistaminen ja yhteistyön kehittäminen - Esimieskoulutuksen järjestäminen

Työyhteisön tulee rakentaa yhteisiä keinoja tulevia ongelmatilanteita varten. Siinä on hyvä käydä läpi periaatteet ja toimintatavat, joiden avulla käsitellään tulevat ongelmat. (Järvinen 2005, 130.) Esimiehen tehtävät voidaan kuvata taulukon 3 mukaisesti.

TAULUKKO 3. Toimintatavat ongelmatilanteissa (Järvinen 2000, 190–191).

Toimintatavat ongelmatilanteissa
<ul style="list-style-type: none"> - Puututaan välittömästi ongelmakohtiin - Kaikki ovat tasavertaisia työasioihin liittyvissä ongelmissa - Kiinnitetään huomiota siihen, miten asiat esitetään toisille - Ongelmatilanteet hoidetaan asianomaisten henkilöiden kesken - Ei spekuloida - Ongelman ratkaisun jälkeen osapuolten on sitouduttava päätökseen

Esimiehen on hyvä sisäistää edellä mainitut toimintatavat, hankalia tilanteita kohdattaessa. Näitä hyödyntäen, hän voi johdattaa työyhteisönsä kohti ratkaisukeskeistä toimintatapaa.

Työhyvinvointi työyhteisössä tarkoittaa, että työn tulee olla mielekäästä ja sujuvaa, sellaisessa työympäristössä ja työyhteisössä, joka on turvallinen, terveyttä edistävä ja työuraa tukeva. (Tjäder 2011.) Henkilöstön hyvinvointi on laajassa mielessä koko työkyvyn keskeisin asia kaikessa työssä. (Hokkanen & Strömberg 2003,

229). Henkilöstön hyvinvointiin on myös tärkeää panostaa, sillä henkilöstö on työyhteisön tärkein voimavara. Ainoastaan hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan ja kehittymään. Työhyvinvointia voidaan edesauttaa tiedottamisen lisäämisellä, säännöllisillä palavereilla ja työtehtävien selkeällä jakamisella. Esimiehen on tärkeää pitää huolta henkilöstön hyvinvoinnista. Tulee olla jatkuvasti herkkä oman yhteisön signaaleille. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 241; Heikkilä 2011.)

Hyvinvoiva henkilöstö tuo tullessaan myös paremman ilmapiirin. Työntekijöiden välinen luottamus ja sitoutuneisuus vahvistuvat. Työhyvinvointi on luottamuskyky, joka voi parantaa työntekijän ja työnantajan yhteistyösuhdetta. Oma terveys on kullekin niin tärkeä ja läheinen asia. Sopivalla tavalla tehty sijoitus työntekijän hyvinvointiin, voi luoda vahvat siteet yritykseen. (Berry 2011.)

Hyvinvointi ja sitä kautta työmotivaatio kasvaa, kun esimies näyttää henkilöstölleen, että heistä välitetään aidosti. Keino tähän on äärimmäisen yksinkertainen, esimiehen täytyy puhua ja kuunnella. Samalla esimiehen on toimittava esimerkkinä henkilöstölle, omalla toiminnallaan. (Haapalainen 2005, 278.)

Toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa, yhteisesti laadittuja pelisääntöjä noudatetaan ja johtaminen mielletään oikeudenmukaiseksi ja ennen kaikkea työntekoa palvelevaksi. Näiden saavuttaminen lisää entisestään työntekijöiden työhyvinvointi ja työviihtyvyyttä. Lisäksi toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä on tilaa tunteille, avoimelle keskustelulle ja oman osaamisen rakentamiselle. (Österberg 2005, 144.)

3 ESIMIESTYÖ ONGELMAPROSESSISSA

Esimiestyössä haastava johtamisen kenttä on työyhteisöä kohtaavat ongelmatilanteet ja niiden ratkaiseminen. Esimiestyö ongelmatilanteissa on osa suurempaa kokonaisuutta henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on huolehtia, että organisaatiossa on toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä henkilöstö, joka on osaamiseltaan ja määrältään riittävä, hyvinvoiva ja sitoutunut. Henkilöstöjohtaminen rakentuu vuoropuhelusta, vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä henkilöstön kanssa. Toimivan vuorovaikutuksen kautta, työyhteisöön syntyy eri näkökulmia hyväksyvää avoimuutta. (Viitala 2007, 20.)

Oikeaoppisella henkilöstön johtamisella tuetaan työntekijöiden motivaatiota ja tyydytetään heidän perustarpeensa hyvän työyhteisön periaatteita noudattaen, eli varmistetaan riittävä luottamus ja kunnioitus. Esimiestyö ongelmatilanteissa on johtamistehtävältään haastavaa ja riskipitoista. Ongelmaprosessit eivät ole kuitenkaan mikään henkilöstöjohtamisen erikoisalue, joka tarvitsee vain harvojen ja valittujen osaamista. Erilaiset ongelmatilanteet ja ristiriidat ovat yksinkertaisesti käsiteltävissä, hyvän esimiestyön ja johtamisen avulla. (Lassila 2002, 57–58.)

Esimiehen ensisijainen tehtävä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on pitää henkilöstö kiinni työn maailmassa, kannustavan ilmapiirin ja määrätietoisen yhdessä oppimisen kautta. Esimiehen tulee aina ohjata keskustelua työsuuntaisesti ja pitää se siinä, vaikka työntekijät voisivat ohjailla sitä henkilökohtaisuuksiin. Tätä kautta hänen tulisi pyrkiä siihen, että mahdolliset ongelmatilanteisiin johtavat tilanteet minimoitaisiin organisaatiossa. (Hirviluoto & Litovaara 2003, 123; Järvinen 1998, 158–159.)

Liian usein ongelmatilanteiden ilmetessä jäädään miettimään, mistä se johtuu. On hyvä tietää syyt, miten tilanteeseen ajauduttiin, mutta sen jälkeen on tärkeää siirtyä nopeasti ratkomaan ongelmaa. Esimiestyössä riittää, että ratkaistaan arjen ongelmia ja luodaan olosuhteet työn tekemiselle, eikä liiaksi jäädä miettimään syitä, miten ongelmatilanteeseen on ajauduttu. (Hirviluoto & Litovaara 2003, 123.)

3.1 Esimiehen rooli

Esimiehen rooliin kuuluu, että hän rakentaa ympärilleen innostusta ja onnistumista, mutta samalla välttää luomasta epävarmuutta ja hämmennystä. On hyvä osata luoda uskoa työyhteisöön vaikean tilanteen kohdatessa. On syytä ilmaista, että ongelmiin löydetään aina ratkaisu, kunhan sen eteen ollaan valmiita tekemään töitä. Esimiehen tulee osoittaa uskoa ja luottamusta asian suhteen. (Jalava & Uhinki 2007, 109.)

Esimiehen tulee myös tuntea työyhteisönsä työntekijät, joiden kanssa hän työskentelee. Tämä auttaa esimiestä näkemään työntekijöiden huolet ja keskustelemaan niistä, ennen kuin ne saattaisivat koitua haitaksi koko työyhteisölle. (Jalava & Uhinki 2007, 109.) Jatkuva kontakti työntekijöihin mahdollistaa puuttumisen työyhteisössä haittaaviin ongelmiin ja varmistaa sen, että ongelmat tulevat esimiehen tietoisuuteen. (Hirviluoto & Litovaara 2003, 167).

Ongelmatilanteen kohdatessa esimiehen tulee miettiä aina, miten tilanteeseen tulisi suhtautua. Onko parasta sulkea silmänsä tilanteelta, vältellä tilannetta vai tarttua toimeen välittömästi? Tätä pohtiessa esimiehen on syytä muistaa, että henkilöstöjohtamisen keskeisenä tehtävänä on vastata organisaation toiminnan sujuvuudesta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Näin ollen esimiehen tehtävänä on puuttua ongelmatilanteeseen välittömästi. Työntekijöiden esimerkkinä toimii aina heidän oma esimiehensä, joten on tärkeää, että esimies näyttää ammatillista suhtautumistaan työhön liittyvissä asioissa. (Järvinen 1998, 59–60.)

Esimiehen tulee tunnistaa, milloin on syytä ottaa ratkaisijanrooli. Rooli tulee aina ottaa, jos se on tilanteeseen nähden tarpeellista. Esimerkiksi kahden työntekijän välinen ristiriita voi ratketa, kun esimies kannustaa osapuolia löytämään ratkaisun tilanteeseen itse. (Aarnikoivu 2008, 74.) Tulee pyrkiä siihen, että esimies on ikään kuin taustavaikuttajana tilanteessa, vaikka onkin ratkaisijanroolissa. On tärkeää antaa kunnia onnistuneesta lopputuloksesta ongelmatilanteen osapuolille. (Taipale 2010.) Esimiehen tulee pysyä ongelmatilanteissa etäällä, vaikka tilanteet pitävät usein sisällään paljon voimakkaita tunteita. Etäällä pysyminen varmistaa sen, että kokonaisuutta ei kadoteta ja mielessä pysyy kirkkaana ajatus siitä, miten tämä liittyy työyhteisöön. (Hirviluoto & Litovaara 2003, 121–122.)

Ongelmatilanteiden aikana on tärkeää, että esimies omaksuu ratkaisukeskeistä omaavan roolin. Ratkaisukeskeisen esimiehen ominaisuudet voidaan kuvata taulukon 4 mukaisesti.

TAULUKKO 4. Ratkaisukeskeinen esimies (Havunen & Lavikkala 2010, 283.)

Ratkaisukeskeisen esimiehen ominaisuudet	
<ul style="list-style-type: none"> – Suhtautuu arvostavasti henkilöstöön – Peilaa toimintaa tavoitteisiin – Ymmärtää, ettei työyhteisöä voi täysin ennalta määrittää – Rakentaa työyhteisöä – Huolehtii työyhteisön hyvinvoinnista 	<ul style="list-style-type: none"> – Luottaa ratkaisuprosessiin – Tarkastelee epäonnistumisia oppimisen mahdollisuuksina – Luottaa työyhteisön voimaan – Fokusoii voimavaroihin ja onnistumisiin → alkavat kasvaa ja vahvistua

Ratkaisukeskeisen esimiehen ominaisuuksista voidaan todeta, että esimies huolehtii henkilöstöstä ja työyhteisöstä, sekä panostaa ratkaisuprosessiin, pitäen samalla katseen kokoajan tavoitteissa. Esimies toimii ikään kuin työyhteisölle tukena ja resurssien luojana, joka huolehtii voimavarojen kohdentamisesta. (Havunen & Lavikkala 2010, 283.)

3.2 Esimiehen vastuu

Ongelmaprosessissa esimiehen tärkein vastuu on minimoida mahdolliset ongelmia synnyttävät tilanteet. Esimiehen tulee myös pyrkiä luomaan työyhteisöön sellainen ilmapiiri, jossa työntekijät tukevat toisiaan, kokevat avoimuutta ja rohkenevat tuomaan esille tulevia ongelmia. Esimiehen täytyy olla aktiivisesti mukana myös työntekijöidensä arjessa, jotta hän pystyisi huomaamaan tyytymättömyyden työyhteisössä. Sillä juuri tyytymättömyydestä lähtee hyvin usein liikkeelle ongelmatilanteet. (Juuti 2006, 184.) Esimiehen paneutuminen ongelmatilanteeseen ajallisesti kertoo, mihin hän uskoo ja mitä hän pitää tärkeänä. Samalla hän antaa viestiä

alaisille siitä, miten tilanteessa pitää menetellä. On tärkeää tehdä ahkerasti ja näkyvästi sitä, mitä haluaa muiden pitävän arvossa. (Jalava & Uhinki 2007, 51.)

Erilaiset ristiriidat ja ongelmat saadaan usein ratkaistuiksi, kun esimies tarttuu niihin jämäkästi, osapuolia aidosti kuuntelemalla, selvittämällä tilanteeseen liittyviä syitä ja sopimalla ratkaisun, jota kohden edetään. Vaikka esimiehellä on päävastuu ongelmatilanteiden hoitamisessa, ei hänen tulla olla toimitissaan muiden yläpuolella. Ongelmat ratkaistaan aina yhteistyössä muiden kanssa. Mikäli esimies kokee, ettei pysty omalla toiminnallaan enää ratkaisemaan tilannetta, on syytä kääntyä ulkopuolisen apuun. Ongelmia ei tule unohtaa, vaikka esimiehen taidot eivät riittäisi tilanteen ratkaisemiseen. (Öhrndahl 2008, 22.)

3.3 Esimiestaidot

On monia taitoja, joita esimiehen tulee hallita työyhteisössä, etenkin ongelmatilanteiden kohdatessa. Hänen tulee olla jämäkkä, luotettava, tehokas, henkilöstöä tukeva, hyvät vuorovaikutustaidot omaava ja luottamuksen arvoinen. (Moisalo 2010, 41.) Esimies saattaa epäröidä, ettei hänellä ole riittäviä taitoja puuttua ja ratkoa työyhteisön ongelmia. Ongelmanratkaisutaidoissa on perimmältään kysymys enemmän asenteesta kuin oikeasta tekniikasta. Täytyy löytää vain oikea asenne, joka rakentuu tutkivasta ja kysyvästä otteesta. (Jalava & Uhinki 2007, 31.)

Esimiestyössä on omattava totuutta etsivä asenne ja kyselevä ote. Totuutta etsivän asenteen perustana on totuuden arvostaminen ja pyrkimys saada todellinen kokonaiskuva tilanteesta. Se ei ole syyttelyä, vaan se on ennen kaikkea kuuntelemista. Tulee olla myös rohkeutta, halua ja kykyä puuttua ilmeneviin ongelmiin. Ohessa nostan esille, muutamia tärkeimpiä esimiestyöhön liittyviä ratkaisutaitoja ongelmaprosessissa. (Jalava & Uhinki 2007, 31; Järvinen 2000, 181.)

3.3.1 Havainnointi

Havainnointia tarvitaan erityisesti, kun esimies arvioi työyhteisönsä toimintaa. Havainnointi on tiedonhankintamenetelmä, jonka avulla päästään usein myös ongelmatilanteisiin kiinni. Esimiehen tulee siis jatkuvasti havainnoida ja seurata työyhteisön toimintaa, jotta hän tietää, mitä työyhteisössä tapahtuu ja pystyisi riit-

tävän ajoissa puuttumaan ongelmiin. (Järvinen 2000, 162; 169, Järvinen 2001, 88.)

3.3.2 Keskustelu

Keskustelut ovat tilaisuuksia näyttää työntekijöille, että heistä välitetään ja heidän työllään on merkitystä niin esimiehelle, kuin koko työyhteisölle. Keskusteluissa on tärkeää, että välittäminen välittyy kunnolla, silloin henkilöstö voi luottaa esimieheen. (Haapalainen 2007, 135.) Esimiehen on erittäin tärkeää viettää aikaa henkilöstön parissa, jotta hän saisi todellisen kuvan siitä, miten työyhteisössä asiat sujuvat, mitä olisi syytä korjata ja mihin apua tarvittaisiin. Tässä kohtaa kuuntelemisen taito osoittautuu korvaamattomaksi, sillä se kertoo välittämisestä ja sitä kautta avautuu informaatiota, jota tarvitaan ongelmatilanteiden selvittelyssä. (Jalava & Uhinki 2007, 79.)

Työyhteisössä pitäisi onnistua synnyttämään keskusteleva ilmapiiri, jossa jokaisella on lupa kysyä, kyseenalaistaa, pohtia ja etsiä uusia vaihtoehtoja. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 239). Henkilöstön tuomia kriittisiäkin ajatuksia on hyvä arvioida siltä kannalta, että ne saattavat sisältää sellaista tietoa, mitä esimies ei ole huomannut. Kriittisten ajastusten huomioiminen, niiden mahdollisen olemassaolon myöntäminen ja toteaminen vaikuttavat myönteisesti totuutta etsivään ilmapiiriin. (Jalava & Uhinki 2007, 39.)

3.3.3 Neuvottelutaidot

Esimiehen on tärkeä omata hyvät neuvottelutaidot, sillä jokainen työntekijä suhtautuu ongelmatilanteisiin eri tavalla. Joku saattaa pitää ongelmia elävänä vuorovaikutuksena ja kehittävänä toimenpiteenä, kun taas toinen voi ahdistua tilanteesta. Hanakalan neuvottelutilanteen kohdalla on esimiehen syytä pohtia neuvottelussa tarvittavia taitoja. Esimiestyön onnistuminen hankalissa tilanteissa vaatii neuvottelua ja jämäkkyyttä, joiden avulla saadaan aikaan päätöksiä. Selkeä kannanotto esimieheltä osoittaa, että ratkaisuun pääseminen on hänelle ja koko työyhteisölle tärkeää. (Hirviluoto & Litovaara 2003, 125; Huhtinen 2002, 16.)

3.4 Viestintä – tärkeä esimiestyön väline

Yksi tärkeimmistä johtamisen työkaluista on toimiva viestintä, joka liittyy henkilöstön ja koko organisaation työympäristöön. Henkilöstöjohtamisen työkenttään kuuluu esimiehelle tilanteita, joissa hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat onnistumisen avaimia. Johtamisessa tulee pyrkiä henkilökohtaisella ja avoimella viestinnällä yhteistyön lisäämiseen, sillä esimies on henkilöstöä koskevissa asioissa tärkein tiedonlähde. (Poikela toim. 2010, 137.)

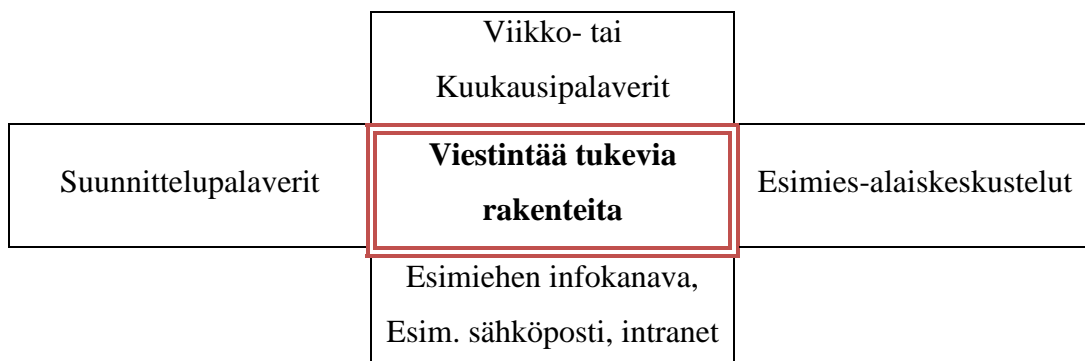
Organisaatiossa henkilöstön tulee ymmärtää oman ja toisen työn merkitys koko työyhteisön menestymisen kannalta, silloin yhteistyö on ilmeisempää. Esimiehen on siis pyrittävä ylläpitämään yhteistyötä ja esteetöntä tiedonkulkua henkilöstön kanssa. Työyhteisön avoimen viestinnän ja sen arvostuksen puute, sekä palautteeseen liittyvät hankaluudet lisäävät ongelmatilanteita entisestään. (Poikela toim. 2010, 137.) Esimiehen vastuulla on myös se, että työyhteisö saa oikeaa tietoa oikeaan aikaan työyhteisön toiminnasta ja tavoitteista, näin voidaan välttyä mahdollisilta ongelmatilanteilta. (Pilli 2006, 71.)

Jatkuva ja toimiva viestintä muodostaa pohjan tulokselliselle toiminnalle. Organisaatiossa täytyy huolehtia siitä, että viestintä toimii sujuvasti ja tehokkaasti, sillä toimivan työyhteisön synnyn kulmakivenä on tehokas viestintä. Ilman toimivaa ja kattavaa vuorovaikutusta päämäärien saavuttaminen ei onnistu. Sisäisen viestinnän tulee olla aina organisaatiossa kunnossa ja sen onnistuminen tulee olla koko työyhteisön tavoite. (Lohja 2007, 103.)

Sisäinen viestintä on onnistunutta, kun työyhteisössä on avoin ja myönteinen ilmapiiri. Tällöin henkilöstö kokee, että tietoa on aina saatavilla, kun siihen on tarvetta ja palaute otetaan huomioon, sekä epäkohdat korjataan. Sisäisen viestinnän toimiessa, tuo se luottamusta esimieheen ja henkilöstö viihtyy työssään. Sisäisellä viestinnällä on olennainen rooli henkilöstöpolitiikassa. Viestinnän avulla työyhteisön tulee pyrkiä tukemaan toimintaansa ja saavuttamaan tavoitteensa. Viestinnän toimivuus suojaa ongelmilta, sekä auttaa käsittelemään niitä. (Lohja 2007, 103.)

Viestinnän merkitys korostuu etenkin työyhteisön yhteisissä palaverissa, jotka ylläpitävät ja luovat toiminnan kannalta elintärkeää yhteisöllisyyttä ja me-henkeä.

(Viitala 2007, 278.) Viestintää tukevia rakenteita voidaan kuvata kuvion 6 mukaan.



KUVIO 6. Viestintää tukevia rakenteita Viitalaa (2007, 278) mukaillen.

Viestintä on kaiken alku, eivät työntekijät muuten tiedä, mitkä ovat työyhteisön tavoitteet, roolit, vastuut jne. (Helsilä 2002, 97). Viestinnän kautta esimies voi pyrkiä vaikuttamaan työntekijän arvoihin, asenteisiin, motivaatioon ja käyttäytymiseen. Hän voi vaikuttaa henkilöstön pelisääntöihin, sitoutumiseen ja käyttäytymiseen. Näin olleen esimiehen viestintätaidoilla on suuri merkitys myös ongelmatilanteiden ennaltaehkäisyssä, että niiden ratkaisemisessa. (Åberg 2006, 135.)

3.5 Palautteenanto ja vastaanottaminen

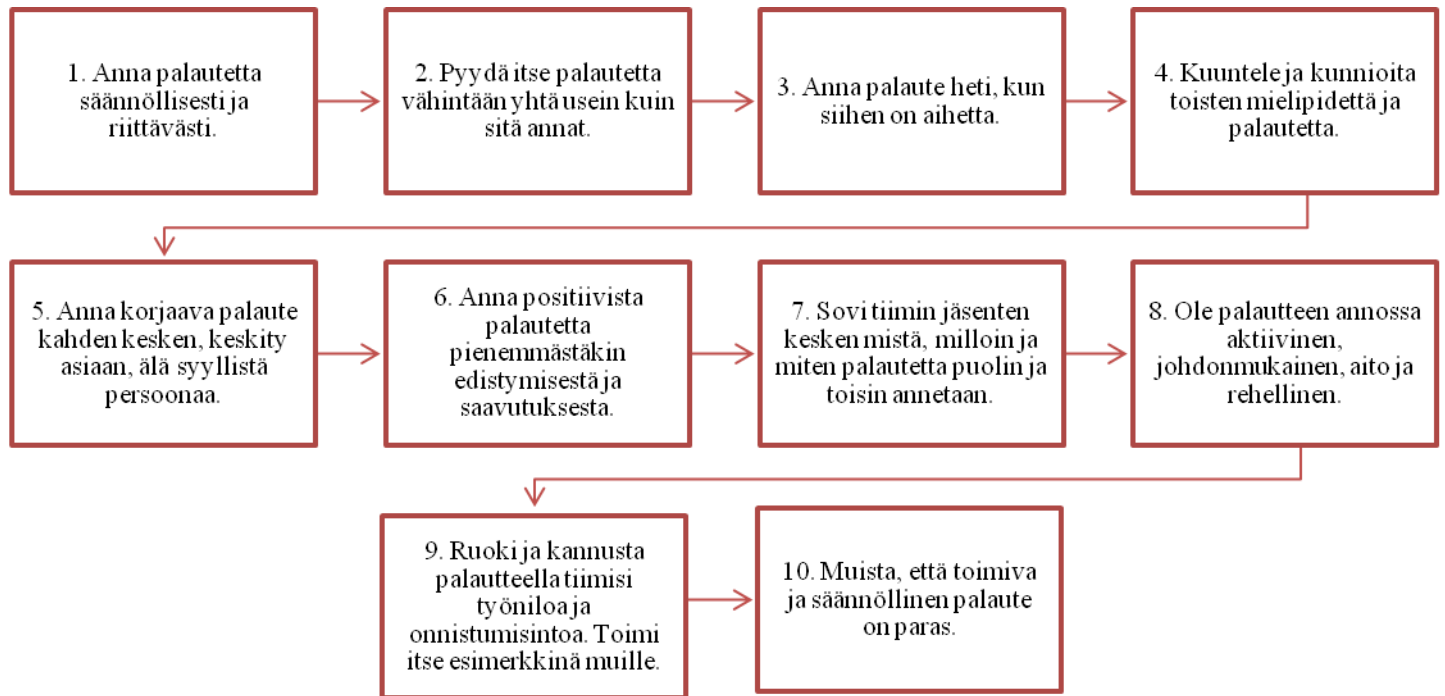
Hyvä esimies pyrkii huolehtimaan jokaisesta työntekijästä. Vetää tarvittaessa yli kivien ja karikkojen, nostaa ja kannustaa uuteen. Motivaatio antaa voimaa, jotta työntekijä jaksaa ponnistella kohti asetettua päämäärää. Ehdottoman tärkeä motivaation ylläpitäjä on palaute. Esimiehen on pyrittävä motivoinnin kautta saamaan työntekijä ponnistelemaan oikeaan suuntaan. (Pilli 2006, 47; 54.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on hyvin henkilökohtainen asia. Jotta organisaatiossa syntyy hyvä palautekulttuuri, jokaisen on henkilökohtaisesti oivallettava palautteen merkitys työyhteisössä ja omassa kehityksessään. (Sydänmaalakka 2000, 64.) Palautemyönteisessä ilmapiirissä palaute kulkee joka suuntaan: esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle. Sen lisäksi myös työntekijät antavat toisilleen palautetta. Pelkästään johonkin palautelajiin keskittyminen ei edistä hyvän palautekulttuurin syntymistä. (Aarnikoivu 2008, 141.)

Ongelmatilanteissa, ratkaisun saavuttamisen kannalta, erittäin tärkeä osa on palautteen antaminen. Esimiehen tulee hallita palautteenantamisen taito, sillä se on ratkaiseva osa koko ongelmaprosessia. Palautteen tulisi antaa aina mahdollisimman yksinkertaisessa muodossa, ytimekkäästi, mutta positiivisessa mielessä. Palautteen tulee koskea vain työntekijän asioita, jotka liittyvät työpaikkaan. (Aarnikoivu 2008, 142.)

Palautteen antaminen onnistuneesti lisää ryhmähenkeä ja työssä viihtyvyyttä, mutta ennen kaikkea parantaa työntekijän ja esimiehen välisiä työsuhteita. Esimies ohjaa palautteella konkreettisesti työn tekemistä, sitouttaa, kannustaa ja motivoi henkilöstöä, sekä antaa mahdollisuuden kehittyä ja oppia. Lisäksi palautteen antaminen tulkitaan välittämisenä. Palaute toimii kokonaisuudessaan merkityksen luomisen työkaluna. (Aarnikoivu 2008, 142.)

Sydänmaanlakka kuvaa (2000, 65) esimiestyöhön liittyviä palauteohjeita kuvion 7 mukaisesti.



KUVIO 7. Palautteen kymmenen käskyä (Sydänmaanlakka 2000, 65).

Oppimisen lähtökohta on palaute. Palautteen merkitys on tärkeää yksilön, tiimin kuin koko yrityksen oppimiselle. Jatkuva ja oikea-aikainen palaute ja avoimuus ottaa vastaan palautetta, ovat kaiken oppimisen ja kasvun lähtökohtia. (Sydänmaanlakka 2000, 58.)

Korjaava palaute

Palautteenantamisen periaate on hyvin yksinkertainen. Ei-toivottu suoriutuminen saa osakseen korjaavaa palautetta ja sen tavoitteena on käynnistää muutos kohti oikeaa suuntaa. Korjaavan palautteen ideana on, että työntekijä itse oivaltaisi ratkaisun, eikä niin että esimies tekee sen hänen puolestaan, jolloin korjaavan palautteen todellinen tarkoitus jää hämärän peittoon. Toivottava suoriutuminen tai toiminta taas saa osakseen positiivista palautetta, jonka tavoitteena on pyrkiä osoit-

tamaan, mikä on hyvää ja tätä kautta pyrkiä tuottamaan lisää samankaltaista toimintaa. On tärkeää, että esimies osaa kohdistaa oikean palautteen oikeaan tilanteeseen, jotta työntekijä hahmottaa missä vaiheessa prosessia mennään. Vääränlainen tai väärä palaute aiheuttaa pelkästään hämmennystä, joka on haitaksi ongelmaprosessin etenemisessä. (Jalava & Uhinki 2007, 103.)

Esimies voi lähestyä epäonnistumista koskevan palautteenantoa, kysymällä työntekijältä itseltään hänen omaa arviotaan suoriutumisestaan. Näin työntekijä itse pääsee arvioimaan suoriutumistaan ja voi oivaltaa asioita, jotka tukevat suoriutumisen kehittymistä. Olennaista on, että esimies kuuntelee työntekijää ja antaa hänelle mahdollisuuden oivaltaa itse muutostarpeen. Tämän jälkeen esimies tekee lyhyen yhteenvedon työntekijän kommenteista ja omista näkemyksistä. Sitten todetaan muutoksen välttämättömyys ja varmistetaan, ettei vastaavanlainen suoriutuminen toistu. Sen jälkeen palautetaan mieleen yhteisesti sovitut tavoitteet ja jatketaan seurantaa, jottei vastaavanlainen tilanne pääse uusiutumaan. (Aarnikoivu 2008, 146–147.)

Työntekijän onnistuessa saavuttamaan hänelle asetettuja tavoitteita, tarvitsee hän siitä huolimatta jatkuvasti esimieheltä palautetta vahvistukseksi. Palautteenantajan, eli tässä tapauksessa esimiehen tarkoitus on saada aikaan muutos työntekijän käyttäytymisessä toivottuun suuntaan ja varmistaa sitä kautta positiivisen käyttäytymisen jatkuvuus ja lisääntyminen. (Järvinen 2001, 113.)

Oppimisen edellytys ongelmaprosessin aikana on palautteen saaminen omasta toiminnasta. Palaute pyrkii ohjaamaan oikeaan suuntaan, niin ettei virheitä toisteta uudelleen. Työyhteisön kannalta on tärkeää, että siellä vallitsee sellainen ilmapiiri, joka helpottaa avoimien näkemyksien ilmaisua ja rehellisen palautteen antamista. (Pilli 2006, 55.)

4 CASE: JARI-PEKKA LIIKENNEASEMAT

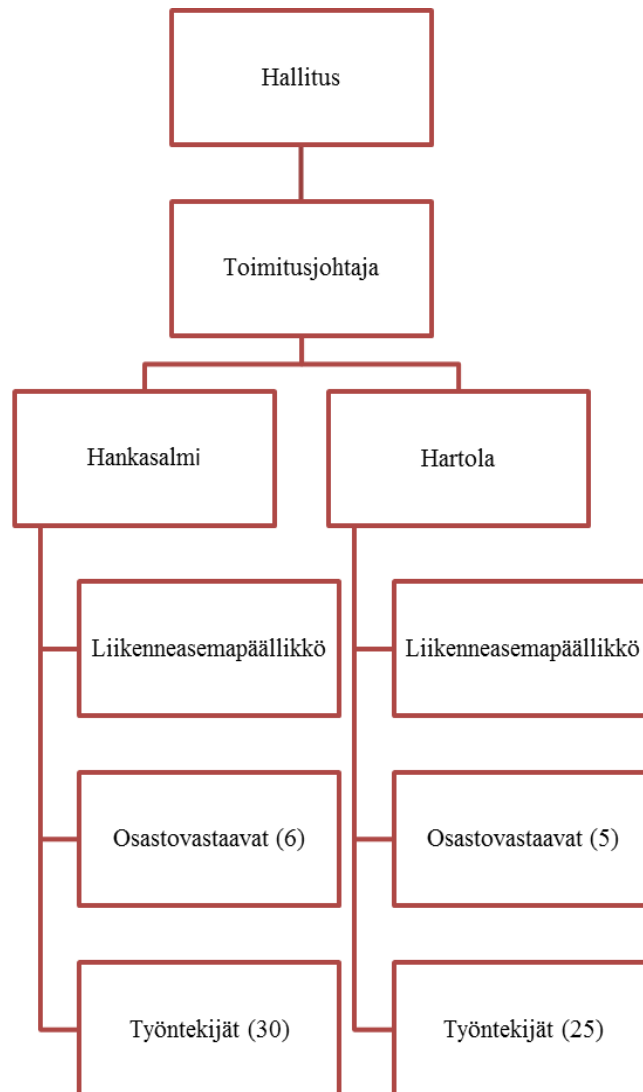
Tässä luvussa esitellään kohdeyritys ja kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutetaan yrityksen toimitusjohtajalle haastatteluina. Haastattelujen pohjalta tehdään analyysi ja käydään läpi saadut tulokset. Tämän jälkeen tehdään johtopäätökset ja kerrotaan kehitysehdotukset perusteluineen. Kohdeyrityksessä ei ole aiemmin tähän aiheeseen liittyviä tutkimuksia tehty, joten yritys saa tätä kautta uutta tietoa esimiestyöstä ongelmaprosessissa. Opinnäytetyön käytännönläheistä empiriaosuutta yritys voi hyödyntää tulevaisuudessa, kehittäessään esimiestyötä ongelmaprosessissa tämän hetkisestä tasosta.

4.1 Kohdeyritys

Jari-Pekka liikenneasemat ovat huoltamotoimintaa harjoittava perheyritys. Kotipaikka sijaitsee Hankasalmella, jonne nousi ensimmäinen liikenneasema vuonna 1990. Liikenneasemia on tällä hetkellä Hankasalmella, että Hartolassa, sekä toukokuussa 2012 avautuu kolmas liikenneasema Joroisiin. Molemmat liikenneasemat ovat itsenäisiä yrityksiä, joiden hallitus on kuitenkin sama. Hallituksen kokoonpano: Pekka Koponen (pj.), Jari-Pekka Koponen (toim.joht.), Tenho Koponen ja Vuokko Koponen (vj). (Perehdyttämisopas 2011.)

Perhe-yrityksen päivittäisestä liiketoiminnasta vastaa toimitusjohtaja Jari-Pekka Koponen. Hän myös jakaa vastuullisia työtehtäviä eri henkilöille, jotka siten vastaavat alueensa toimivuudesta. Liikenneasemapäälliköt vastaavat arjen liiketoiminnasta omilla asemillaan. He huolehtivat henkilöstöstä ja työn sujuvuudesta. Osastovastaavat ovat vastuussa oman osastonsa myyntikatteesta, sekä osaston työntekijöistä. (Perehdyttämisopas 2011.)

Kuviossa 8 on esitetty perheyriksen organisaatiorakenne. (Perehdyttämisopas 2011.)



KUVIO 8. Organisaatiorakenne

Liikenneasemat toimivat palvelualalla. Hankasalmella ja Hartolassa sijaitsevat liikenneasemat ovat toiminnoiltaan lähes identtiset. Toimialaan kuuluvat: polttoaineen jakelu, kahvila-ravintolatoiminta, Kotipizza, Hesburger, K-ruokakauppa, matkapuhelinmyynti ja – huolto, sekä liittymäpalvelut ja toimitilavuokraus sekä matkahuoltopalvelu Hartolassa. K-ruokakauppa on Kescoon kuulumaton, mutta tavaratoimituksesta tulevat Ruokakeskon omistamalta tytäryhtiö Kesproilta. Polttoaineen jakelussa sekä Hankasalmi, että Hartola kuuluvat Nesteen polttoaineen-jakeluketjuun. (Perehdyttämisopas 2011.)

Yrityksen liikevaihto koostuu näistä yhdeksästä eri palvelukokonaisuudesta, tärkeimmät on esitetty numeerisesti taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Liikevaihto 2011 (Koponen 2012.)

Liikevaihto 2011	
Jari-Pekka Hankasalmi liikevaihto 7,1 milj.€	Jari-Pekka Hartola liikevaihto 6,9 milj.€
• 250 000 kuppia kahvia	
• 42 000 lounasta	
• 15 000 ala carte-annosta	
• 20 000 pizzaa	
• 115 000 hampurilaisateriaa	
• polttoaineen myyntiluvut ovat salaisia	

Perheyriityksen tavoitteena on olla markkina-alueensa vetovoimaisin liikenneasema, sekä Hankasalmella, että Hartolassa. Monien palvelujen saaminen saman katon alle on osoittautunut hyväksi kilpailukeinoksi, kireässä kilpailussa ja tulevaisuuden ollessa entistä vaikeammin ennustettavissa. Toiminnan tukeutuessa useaan toimintasektoriin, eivät muutokset vaikuta liikenneasemiin niin voimakkaasti. (Perehdyttämisopas 2011.)

Jari-Pekka liikenneasemien arvojen tarkoituksena on luoda yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta yrityksen sisällä. Lisäksi ne parantavat ilmapiiriä ja auttavat koko yrityksen johtamista. Arvojen perusteella voidaan määritellä yrityksen tapa toimia ja osoittaa tärkeät asiat ja ohjeet, joita työyhteisön odotetaan kunnioittavan. (Perehdyttämisopas 2011; Koponen 2012.)

Jari-Pekka liikenneasemien arvot rakentuvat kolmesta pääkohdasta, jotka ovat esitelty taulukon 6 mukaisesti.

TAULUKKO 6. Yrityksen arvot (Perehdyttämisopas 2011.)

Yrityksen arvot
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Uskollisuus</i>: sitoutuminen henkilöstön hyvinvointiin, valittujen palvelujen luotettava ylläpitäminen • <i>Puhdaslinjaisuus</i>: savuttomat tilat, ei päihteiden myyntiä • <i>Rehellisyys</i>: pidetään se mitä luvataan, keskinäinen kunnioitus ja auttaminen

4.2 Haastattelun tavoite ja teema

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää esimiestyön haasteita yrityksen ongelmapirosessin eri vaiheissa. Työssä siis perehdytään esimiestyön näkökulmasta ongelmatilanteiden synnystä aina ratkaisuvaiheeseen asti. Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin tutkimusaiheen muotoilemisella, sekä aineiston keruulla. Tämän jälkeen aineiston pohjalta määriteltiin päätutkimuskysymys ja alakysymykset, joiden avulla selvitettiin esimiehen haasteet ongelmaprosessin vaiheissa, mistä ongelmaprosessin vaiheet koostuvat, sekä mitkä ovat esimiehen tehtävät ja rooli ongelmaprosessissa.

Haastattelujen teemana on esimiestyön näkökulma yrityksen ongelmatilanteisiin ja niiden ratkaisuprosessiin. Avoimet kysymykset ovat rakennettu teoriaosuutta hyödyntäen, niiden avulla pyritään selvittämään, millaista on esimiestyö ongelmatilanteissa ja ongelmaprosessin eri vaiheissa.

Tutkimukselle asetettiin oletus, että esimiestyössä ilmenee puutteellisuutta ongelmatilanteita kohdattaessa, sekä ongelmaprosessin eri vaiheiden läpikäyminen on vaihtelevaa. Oletus on johdettu opinnäytetyön alussa käydyin keskusteluun pohjalta kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa, sekä tutkijan omiin kokemuksiin yrityksessä työskennellessä.

4.3 Haastattelumenetelmä ja haastattelun toteuttaminen

Haastattelumenetelmänä käytetään kasvatusten käytyä täysin strukturoimatonta haastattelua, eli avointa haastattelua, jossa käytetään avoimia kysymyksiä. Ainoastaan ilmiö, josta keskustellaan on ennalta määritetty. Haastattelijan tehtävänä on pitää haastattelu tutkittavassa aiheessa, mutta haastateltava voi puhua aiheesta vapaasti. Tarkoituksena haastattelussa on tutkittavan ilmiön mahdollisimman perusteellinen avaaminen. Haastattelu mahdollistaa tarkennusten tekemisen kysymyksiin ja havainnoinnin tekemisen. Mahdollisena haastattelussa on, että haastateltavaan voidaan mahdollisesti vaikuttaa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 78.)

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna yrityksen toimitusjohtajalle. Haastateltavan valinta oli selkeä, johtuen haastateltavan vahvasta kokemuksesta oman yrityksen eri ongelmatilanteista, sekä henkilöstöjohtamisesta. Haastattelujen aluksi haastateltavalle kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta. Haastattelut toteutettiin haastateltavan työpaikalla rauhallisessa tilassa ja haastattelut tapahtuivat työajalla. Haastattelut kirjoitettiin haastattelutilanteessa tietokoneelle tekstin käsittelyohjelmaan. Näin oli helpompi käydä uudestaan läpi haastatteluja, varsinaisten haastattelutilanteiden jälkeen. Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia. Laaditut haastattelukysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteistä (LIITE 1).

4.4 Aineiston analyysi ja tulokset

Aineisto koostui kirjoitetuista haastatteluista. Haastattelutilanteissa kirjoitetut tekstit käytiin heti haastattelujen jälkeen läpi, jotta varmistuttiin siitä, että mitään oleellista ei jäänyt teksteistä puuttumaan. Haastattelijan ja haastateltavan haastatteluissa käyttämät sanat säilytettiin alkuperäisessä muodossa, jotta aineiston analyysi olisi monipuolisempaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 138–142). Puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen tekstit luettiin vielä useampaan kertaan läpi, haastateltavan kanssa yhdessä, että erikseen. Tarkoituksena oli saada kokonaiskuva haastattelumateriaalista. Tämän jälkeen materiaalista etsittiin ja alleviivattiin asioita, jotka kuuluivat käsiteltävään aiheeseen. Tuloksista nostettiin esille selkeitä johtopäätöksiä ja kehityskohteita, joista kerrotaan lisää tulevissa luvuissa.

Analyysi toimitusjohtajan haastatteluista:

Ensimmäinen haastattelukysymys toimitusjohtaja Jari-Pekka Kuposelle, koski työperäisiin ongelmiin liittyviä ongelmatilanteita liikenneasemilla. Ongelmatilanteiden tasoa on monia, sillä on ongelmia jotka eivät vaadi puuttumista, koska ne eivät vaikuta työntekoon. Vastaavasti toisena ääripäänä voidaan pitää sellaisia ongelmia, jotka jopa estävät työnteon. Ongelmista ei yrityksessä vältytä koskaan, niitä esiintyy aina ajoittain.

Liikenneasemilla kohdatut ongelmat johtuvat joko työpaikasta tai työntekijästä itsestään. Työlähtöisiä ongelmia on syntynyt kiireestä, tiedottamisen puutteesta, muutostilanteista tai silkasta väärinkäsityksestä. Työntekijästä itsestään johtuvia ongelmia on ollut jakamattomuus, kotiongelmat, erilaiset näkemykset ja päihdeongelmat. (Koponen 2011; Koponen 2012.)

Seuraavaksi haastattelussa kartoitettiin, miten ongelmatilanteet tulevat ilmi ja kuinka niihin puututaan. Usein organisaation sisältä havaitaan ongelmatilanteet, joko työntekijä itse, kollegat, osastovastaavat tai liikenneasemien esimiehet. Ongelma voi ilmetä monella eri tavalla, kuten myöhästymisellä, poissaoloilla tai käytöksen muuttumisella. Ongelmasta tulee välittömästi raportoida oman osaston osastovastaavalle, joka vie asian eteenpäin liikenneasemapäällikölle. Tarpeen niin vaatiessa liikenneasemapäällikkö raportoi toimitusjohtajalle.

Ongelmatilanteista ilmoittaminen ei ole toiminut toivotulla tavalla. Hyvin usein työntekijät tulevat kertomaan havaituista ongelmista suoraan toimitusjohtajalle ja sivuuttavat osastovastaavan, sekä liikenneasemapäällikön. Työntekijät kokevat näin asian saavan enemmän painoarvoa ja tilanteen selviävän täten nopeammin. (Koponen 2012.)

Edellisestä kysymyksestä johdatellen, seuraavaksi selvitettiin, ratkotaanko ongelmia ongelmaprosessin mukaisesti. Ongelman laajuudesta riippuen, pyritään ongelmien ratkomisen aloittamaan tilanteeseen puuttumisella. Otetaan asia esille tilanteeseen liittyvien työntekijöiden kanssa ja selvitetään perimmäinen syy tilanteen syntyyn. Seuraavaksi pyritään yhdessä miettimään keinoja ongelman ratkai-

semiseksi. Asetetaan esimiehen johdolla konkreettisia tavoitteita, kuinka asiaa viedään eteenpäin. Pyritään lopputulokseen, jossa muutos parempaan on syntynyt ja ongelmatilanne on onnistuneesti ratkaistu.

Jokainen ongelma on erilainen ja jokaisen ongelman ratkominen on yksilöllistä. Yhtä tiettyä kaavaa ei ole ollut käytössä, kuinka ongelmia tulisi lähteä ratkomaan, ehkä juuri tässä olisikin syytä tilanteen uudelleen tarkasteluun. Ajatuksena on enemmänkin ollut se, että ongelmat täytyy saada kiireesti pois työnteon tieltä. Tällöin pitkäaikaisten tulosten saavuttaminen on varmasti kärsinyt. (Koponen 2012.)

Haastattelussa kysyttiin myös työntekijöiden suhtautumista ongelmaprosessin vaiheisiin. Lisäksi haluttiin selvittää, kokevatko työntekijät esimiehensä uhkaksi prosessin aikana. Ensimmäiseksi työntekijät kokevat usein vastarintaa asian suhteen. Asiaan puuttuminen otetaan ikään kuin henkilökohtaisena ja loukkaavana. Etenkin, jos ongelma liittyy yksilöllisiin ongelmiin, kuten jaksamiseen on työntekijän suhtautuminen asian esille nostamisen suhteen negatiivisempi. Työntekijän on vaikea hahmottaa aluksi, että esimies pyrkii auttamaan tilanteessa, viemällä asian ikään kuin epämurkavuus alueelle puuttumalla siihen.

Haasteita esiintyy työntekijän kannalta myös tavoitteiden asettamisen jälkeen. Työntekijän tulisi pyrkiä saavuttamaan asetetut tavoitteet yksin. Ongelmasta yksin suoriutuminen ja ponnistelu osoittautuvat usein kompastuskiveksi, ratkaisun kannalta. Helposti tässä kohtaa oma usko itseensä ja tahdonlujuus pettävät, josta seuraa ikään kuin takaisin ajautuminen ongelman luo.

Työntekijän näkökulmasta katsottuna haasteellisimmat ongelmaprosessin vaiheet, aiempia ongelmatilanteita miettien ovat olleet selkeästi asiaan puuttuminen ja tavoitteissa pysyminen. Työntekijät näkevät ongelman esille nostamisen hyvin kiusallisena ja uhkaavana. Tässä vaiheessa täytyykin olla taitoa hoitaa asia niin, ettei lisäongelmia synny työntekijän ja esimiehen välille. (Koponen 2012.)

Lisäksi myös tavoitteessa pysyminen on tuottanut hankaluuksia työntekijälle. Tavoitteen asettamisen jälkeen on ollut haasteellista jäättä

työntekijä ikään kuin yksin suoriutumaan asetuista tavoitteista. Helposti tässä käy niin, että ongelman luo ikään kuin palataan takaisin. Tukemisen ja kannustamisen merkitys olisi tässä kohtaa oleellista muistaa. (Koponen 2012.)

Seuraava haastattelulomakkeen kohta kysyi esimiestyöhön liittyviä haasteita ongelmaprosessin eri vaiheissa. Ongelmaprosessin haastavin vaihe, esimiehen näkökulmasta, on ehdottomasti asian puheeksi ottaminen ja keskustelun käyminen asianomaisen kanssa. Esimiehen täytyisi omata taito käsitellä ihmisiä. Vuorovaikutus keskustelussa on avainasia. Selkeästi siis voidaan todeta, että esimiehen rooli koko ongelmaprosessin aikana on haastava. Hänellä on vastuuta asian hoitamisesta ja eteenpäin viemisestä, monesti tässä tilanteessa esimiehestä tulee uhka, sekä ikään kuin vastustaja ongelmaan liittyville henkilöille.

Esimiehen tehtävä on erittäin haasteellinen koko ongelmaprosessin ajan. Se vie esimieheltä paljon aikaa ja usein sorrutaankin siihen, että hoidetaan tilanne liian hätäisesti pois. Silloin ongelma saattaa tulla ratkaistuksi tilapäisesti, mutta ilmetä myöhemmin uudestaan, jopa voimakkaampana. Esimies on usein myös ristiriidassa siinä, mikä on koko työyhteisön hyväksi ja mikä liiallista kiltteyttä ongelmatilanteeseen liittyvää työntekijää kohtaan. Liian tuttavallinen asenne tilanteessa on varmasti syönyt pohjaa siltä, että esimies hallitsi ongelmatilanteen läpiviemisen. (Koponen 2012.)

Edelliseen kysymykseen liittyen kysyttiin, kokeeko haastateltava yrityksen nykyisen ongelmaprosessin toimivaksi vai olisiko siinä kehittämisen varaa tulevaisuudessa. Ongelmaprosessin vaiheissa on toki vielä kehittämisen varaa, kuten aiemmista vastauksista voidaan huomata. Oikea toimintaohje varmistaisi sen, ettei mikään prosessin vaihe jäisi pois. Osastovastaavat ja liikenneasemapäälliköt, ovat tällä hetkellä selkeästi jääneet sivummalle ongelmatilanteiden hoidossa. Lisäksi ongelmaprosessin hoitamiseen tarvitaan esimieheltä lisää pitkäjänteisyyttä, sekä asian huolehtimista loppuun saakka.

Ongelmaprosessin eri vaiheiden toimivuudessa on varmasti parantamisen varaa. Selkeän mallin puuttuminen antaa esimiehelle mah-

dollisuuden toimia haluamallaan tavalla. Kun asian etenemisen suhteen olisi yhtenäinen selkeä linja, niin silloin työntekijänkin olisi helpompi varmasti mukautua tilanteeseen. (Koponen 2012.)

Viimeiseksi kysymykseksi kysyttiin mahdollisia parannusehdotuksia ongelmaprosessin vaiheisiin. Puuttuminen ongelmaan ja keskusteleminen ovat ongelmaprosessin vaiheita, jotka koettiin olevan esimiehelle hyvin haasteellisia. Esimiehen tulisi omata taito ottaa asia rohkeasti esille, sillä on tärkeä ajaa ensisijaisesti työpaikan etua. Puuttumista vaikeuttaa myös se, että jokainen työntekijä on yksilö ja jokainen suhtautuu asioihin eri tavalla. Esimies tarvitseekin koko ongelmaprosessin ajan hyvää tunneälyä ja vuorovaikutteista asennetta työntekijää kohtaan.

Puuttumisen ja keskustelemisen tehostaminen olisi ainakin oleellista. Ongelmaprosessin alkuvaiheen onnistuminen kertoo koko ratkaisusuunnan. Olisi tärkeää saada säilytettyä keskusteluyhteys koko prosessin ajan työntekijään, silloin kommunikointi säilyy myös prosessin jälkeenkin avoimena ja rehellisenä. (Koponen 2012.)

4.5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Oppinäytetyön aiheena oli esimiestyön haasteet ongelman ratkaisuprosessissa. Tavoitteena oli selvittää esimiestyön haasteita yrityksen ongelmaprosessin eri vaiheissa. Oppinäytetyössä siis perehdyttiin esimiestyön näkökulmasta ongelmatilanteiden synnystä aina ratkaisuvaiheeseen asti. Yhteenvetona kohdeyrityksen toimitusjohtajalle tehtyjen haastattelujen kysymykset ja vastaukset on esitetty taulukossa 7.

TAULUKKO 7. Yhteenveto haastatteluista

Yhteenveto haastatteluista	
1. Millaisia työperäisiä ongelmatilanteita liikenneasemilla esiintyy?	<ul style="list-style-type: none"> - Ongelmatilanteita on monenlaisia, eikä niiltä yrityksessä voida välttää - Esiintyy sekä yhteisöllisiä, että yksilöllisiä ongelmia
2. Kuinka ongelmatilanteet tulevat ilmi?	<ul style="list-style-type: none"> - Työntekijä, kollegat tai esimiehet havaitsevat - Voi ilmetä muun muassa myöhästelynä ja käytöksen muuttumisena
3. Miten ongelmatilanteisiin puututaan?	<ul style="list-style-type: none"> - Puuttuminen on tapahtunut toimitusjohtajan kautta, vaikka oikeaoppisesti asia pitäisi hoitaa osastovastaavan ja liikenneasemapäällikön kautta
4. Ratkotaanko ongelmia ongelmaprosessin mukaisesti?	<ul style="list-style-type: none"> - Ongelmatilanteita ratkotaan osittain ongelmaprosessin mukaisesti - Olennaisia vaiheita, kuten seurantaa tai jatkuvaa palautetta ei mainita
5. Miten työntekijät suhtautuvat ongelmaprosessin vaiheisiin?	<ul style="list-style-type: none"> - Ongelmaan puuttumisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa koettiin haasteellisuutta
6. Kokevatko työntekijät esimiehen uhkaksi ongelmaprosessissa?	<ul style="list-style-type: none"> - Ongelman tullessa ilmi on havaittavissa muutosvastarintaa
7. Millaisia esimiestyön liittyviä haasteita ongelmaprosessissa esiintyy?	<ul style="list-style-type: none"> - Itsessään koko ongelmaprosessi on esimiestyön kannalta haastava - Ongelmaan puuttuminen nähdään esimiestyön haastavimpana kohtana
8. Onko nykyinen ongelmaprosessi toimiva?	<ul style="list-style-type: none"> - Ongelmaprosessissa on havaittavissa puutteita
9. Mitä parannettavaa ongelmaprosessin vaiheissa olisi?	<ul style="list-style-type: none"> - Ongelmasta ilmoittaminen oikeille henkilöille - Ongelmaprosessin huolehtiminen loppuun asti, jää usein puoli tiehen

Tutkimukselle asetettu oletus oli, että esimiestyössä ilmenee puutteellisuutta ongelmatilanteita kohdatessa ja ongelmaprosessin eri vaiheiden läpikäyminen on vaihtelevaa tilanteesta riippuen. Oletus tutkimuksen tuloksista toteutui hyvin.

Kehitysehdotukset

Haastattelun pohjalta on nostettu esille kolme kehitysehdotusta, jotka on esitetty taulukossa 8.

TAULUKKO 8. Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset	
1. Puuttuminen	<ul style="list-style-type: none"> - Esimiehen on otettava <i>selkeä linja</i> puuttumisen suhteen - Tilanteen ilmetessä siihen on <i>reagoitava nopeasti</i> - Tärkeintä on ajatella koko henkilöstön hyvinvointia - Puuttumistilanteen <i>ennalta läpikäyminen</i> rohkaisee esimiestä
2. Palautteenantaminen	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Jatkuvan palautteenantamisen</i> tärkeys oivallettava ongelmaprosessissa - Palautteenantaminen on hyvä sisällyttää myös <i>kehityskeskusteluihin</i> - <i>Palautteen ylläpitäminen</i> vaikuttaa työntekijän motivaatioon, asenteisiin ja käyttäytymiseen - Tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa, kun <i>esimies tukee säännöllisellä palautteella</i> työntekijää
3. Seuranta	<ul style="list-style-type: none"> - Nostettava yhdeksi ongelmaprosessin vaiheeksi tulevaisuudessa - <i>Havainnollistaa</i> tehokkaasti tapahtuneet muutokset ja kertoo todellisen tilanteen kehittymisestä

Esimiestyössä oli parantamisen varaa ongelmaprosessin eri vaiheissa. Tieto siitä, että esimiehen kuuluu puuttua asiaan napakasti ja keskustella asianosaisten kanssa oli tiedossa, mutta rohkeus tehdä se jäi uupumaan. Lisäksi haastattelussa kävi ilmi, että esimiestyön puutteellisuus ongelmaprosessin vaiheissa johtuu myös siitä, että ongelman ilmetessä ei asiaa osata viedä eteenpäin oikeiden henkilöiden kautta. Ongelman ilmetessä työntekijät raportoivat asiasta mieluiten suoraan toimitusjohtajalle, jotta asialle tulisi enemmän painoarvoa ja tilanteeseen varmasti puutut-

taisiin. Tarkoituksena on kuitenkin, että ongelmatilanne kulkee ensimmäisenä osastovastaavalle ja sitä kautta liikenneasemapäällikölle ja tilanteen niin vaatiessa toimitusjohtajalle saakka.

Ongelmaprosessin loppuvaiheissa, kuten tavoitteen läpiviemisessä ja seurannassa, havaittiin puutteellisuutta. Haastattelussa ei käynyt ilmi, että esimies olisi konkreettisesti kannustanut työntekijää tavoitteiden saavuttamisessa ongelmaprosessin aikana, tai että esimies olisi käynyt sitä yhdessä läpi työntekijän kanssa säännöllisissä kehityskeskusteluissa. Myöskään seurantaa ei tullut haastatteluissa ilmi. Työntekijän pyrkiessä ratkaisemaan ongelmaansa, ei esimies huolehtinut seurannasta, eli kuinka tie kohti ratkaisua oli edennyt, oliko mahdollisesti tullut uusia vastoinkäymisiä tai miten oli edetty ongelman ratkaisun jälkeen.

Ongelmaprosessien eri vaiheiden käsitteleminen oli vaihtelevaa. Haastattelussa ei käynyt ilmi kaikkia ongelmaprosessin vaiheita ongelmien synnystä aina seurantaan asti. Aluksi ongelmatilanteet kyllä havaittiin ja tuotiin ilmi. Sen jälkeen edettiin puuttumisvaiheeseen, jossa roolit olivat epäselvät. Tähän mennessä toimitusjohtaja on joutunut puuttumaan ongelmatilanteisiin, vaikka vastuu kuuluisi olla osastovastaavilla ja liikenneasemapäälliköillä. Tässä kohtaa henkilöstölle ei ollut selvää keiden kautta ongelmaa tulee viedä eteenpäin. Lisäksi esimieheltä puuttui rohkeus toimia ongelmatilanteessa nopeasti.

Puuttumista seurasi keskustelu työntekijän kanssa, jonka jälkeen asetettiin tavoitteet, joiden oli tarkoitus saada aikaan muutosta. Kävi siis ilmi, että ongelmasta keskusteltiin, mutta säännöllisen palautteen tai kehityskeskustelun ylläpitäminen ei ilmennyt lainkaan haastatteluista. Kehityskeskustelun tarkoitus on avata tilannetta molemmille osapuolille, siinä sekä esimies, että työntekijä ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa ja näin ollen kehittyvät kokoajan prosessin aikana. Ongelmaprosessin viimeisintä vaihetta, eli seurantaa ei käynyt ilmi yrityksen ongelmaprosessissa. Ongelmatilanteen ratkaisemisen jälkeen, tilanteen kehittymistä ei seurattu esimiehen taholta laisinkaan.

Esimieheltä jäi uupumaan selkeä rohkeus puuttumisvaiheessa. Puuttumiseen on aina oltava selkeä linja, jotta asiaa voidaan viedä jämäkästi eteenpäin. Esimiehen tulisi reagoida tilanteeseen nopeasti, jotta olisi mahdollista estää ongelman leviä-

minen koko työyhteisöön. Ennen kaikkea olisi tärkeää sisäistää, että koko henkilöstön työhyvinvointi on koko työyhteisön etu, jota esimiehen tulee ylläpitää. Tämän sisäistettyään on esimiehellä varmasti rohkeutta puuttua hankaliinkin tilanteisiin riittävän nopeasti. On tärkeämpää miettiä vaikutusta kokonaisuuteen, kuin yksittäisen ihmisen myötäilemistä ja miellyttämistä.

Lisäksi esimiehen on hyvä käydä ennalta läpi puuttumisen vaiheet. Ensimmäiseksi tulee miettiä faktat, jotka tiedetään asiasta ja muodostaa niistä kokonaiskuva. Seuraavaksi tulisi harkita, miten keskustelu viedään läpi. Keskustelun aihe tulee kertoa ensimmäiseksi, tämän jälkeen tulee aloittaa keskustelu jämäkästi, osoittaen että asia ei ole hyväksyttävä. Esimies ei kuitenkaan saa olla syyttävällä kannalla, sillä silloin luottamusta ei synny. Luottamus on kaiken a ja o, jotta työntekijä pystyy avautumaan ja kertomaan oman mielipiteensä asiasta. Lopuksi on hyvä tehdä yhteenveto keskustelusta, jotta molemmat varmistuvat siitä, että asiat ovat tulleet läpikäydyiksi. Ennalta mietitty asiaan puuttuminen madaltaa huomattavasti kynnystä puuttua tilanteeseen varhaisessa vaiheessa.

Ongelmatilanteen ratkaisun kannalta, toinen oleellinen asia on palautteen antaminen. Esimies voi palautteen avulla ohjata, sitouttaa, motivoida, kannustaa, sekä antaa työntekijän kehittyä ja oppia ongelmaprosessin aikana, niin kuin kirjoitetaan myös luvussa 3.5 ”Palautteenanto ja vastaanottaminen”. Palautteenannon asemaan, työyhteisössä tulisi kiinnittää huomattavasti nykyistä enemmän huomiota. Haastattelussa kävi kyllä ilmi, että palautetta annetaan, mutta se ei ollut säännöllistä, eikä palautteen vaikutuksia seurattu jälkikäteen.

Ongelmasta poisoppimisen lähtökohta on jatkuva palaute. Palautteen tulee olla jatkuvaa, jotta varmistutaan, että edetään kohti ratkaisua. Kuten haastattelussa kävi ilmi, työntekijällä on ollut vaikeuksia saavuttaa asetettuja tavoitteita, sillä hän ei saanut riittävästi tukea. Säännöllisen palautteen antaminen on ehdotonta työntekijälle, hänen ponnistellessaan tavoitteita kohti. Palautteen antaminen on myös yksi avaintekijä kohti ratkaisukeskeistä organisaatiokulttuuria.

Avointa ja jatkuvaa palautekulttuuria tulee vaalia, sillä se tukee organisaation oppimista. Tällöin varmistetaan jatkuva uudistuminen ja pystytään helpommin vastaamaan tuleviin ongelmatilanteisiin. Avoin ja jatkuva palautekulttuuri rakentuu

avoimuudesta, luottamuksesta, toisten kunnioittamisesta, runsaasta kommunikoinnista, virheiden sallimisesta ja hyvästä yhteishengestä. Jatkuvan palautteen vaaliminen tulevaisuudessa on tärkeää omaksua, sillä se vaikuttaa työntekijän motivaatioon, asenteeseen ja käyttäytymiseen.

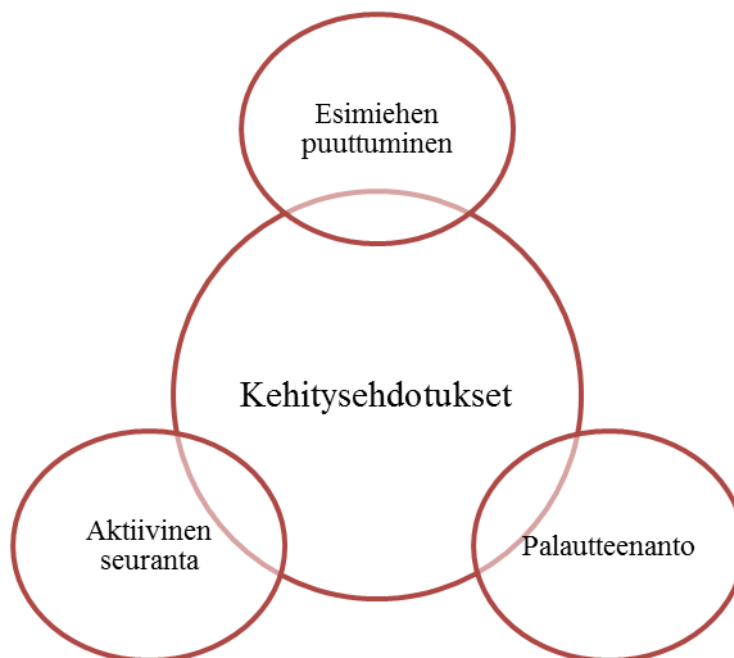
Esimiehen ja työntekijän olisi myös hyvä käydä läpi prosessin aikana ja etenkin ratkaisun löytymisen jälkeen, kehityskeskustelua ongelmaprosessin vaiheista. Kehityskeskustelu on luonteeltaan tavoitteellinen, ennalta sovittu, säännöllisesti toistuva ja asemaltaan luottamuksellinen ja tasavertainen. Siinä sekä työntekijä, että esimies saavat antaa palautetta toistensa toiminnasta, että omasta. Lisäksi esimiehen ja työntekijän väliset kehityskeskustelut ovat tärkeitä sekä ongelmatilanteen ratkaisun kannalta, että työntekijän tyytyväisyyden kannalta.

Ongelmaprosessin loppuvaiheessa, kun tavoitteet on asetettu ratkaisun saamiseksi, on niitä seurattava. Seurantavaiheita ei käynyt ilmi haastatteluista laisinkaan. Seurannan avulla turvataan, että sovitut toimenpiteet toteutetaan. Aktiivinen seuranta kuuluu olennaisena osana esimiestyöhön, ongelmaprosessissa. Seurannan tarkoituksena on, että työntekijä näkee tapahtuneet muutokset, jotka vievät häntä kohti ratkaisua. Seuranta on oleellinen motivaattori, joka tulee huomioida ongelmaprosessissa. Esimiehen vastuulla on, että seurantaa pidetään yllä. Seurannassa sovitaan, miten prosessia viedään eteenpäin ja mitkä asiat tarvitsevat vielä korjausliikkeen kohti parempaa suuntaa. Toimivalle ja positiivisia tuloksia saavuttavalle ongelmaprosessille tunnusomaista on jatkuva arviointi ja seuranta. Esimieheltä seuranta vie aikaa, mutta se johtaa pitkäkestoisempiin ja parempiin tuloksiin.

Säännöllisesti toteutettu ilmapiiri- tai työtyytyväisyyskartoitus voisi myös olla hyvä ottaa käyttöön yrityksessä, sillä sen avulla johto saisi luotettavaa tietoa siitä, miten henkilöstö suhteessa työyhteisöönsä voi. Kartoituksen tavoitteena on, että siinä ilmenneistä asioista tehtäisiin johtopäätöksiä, jotka sitä kautta johtaisivat tarvittaessa käytännön toimenpiteisiin. Kartoituksen tarkoituksena ei suinkaan ole laatia täydellistä ja virheetöntä työyhteisöä, vaan kehittää arjen toimintaa jatkuvasti pienin päämäärin.

Tuloksista voidaan nostaa esille kolme keskeisintä kehitysehdotuskokonaisuutta. Tuloksista ilmenneet kehitysehdotuskokonaisuudet ovat ongelmaprosessin seu-

raavat vaiheet: esimiehen puuttuminen ilmenneeseen ongelmaan, palautteen jatkuva antaminen, sekä seuranta, jotka on havainnollistettu kuvion 9 mukaisesti.



KUVIO 9. Kehitysehdotukset

Tulee luoda selkeät periaatteet ja toiminnot, miten ilmenevät ongelma- ja ristiriita-tilanteet käsitellään. Jokaisen työntekijän tietäessä, miten toimia ja mistä apua tilanteeseen voi saada, auttaa jo ongelmatilanteen eteenpäin viemisessä.

4.6 Haastattelututkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys

Haastattelun reliabiliteetti oli hyvä, sillä haastattelu suoritettiin kolmeen kertaan, eivätkä eri haastattelu kerrat tuoneet suuria muutoksia haastatteluvastauksiin. Useampaan kertaan tehty haastattelu antoi varmuuden siitä, että haastattelukysymysten määrä oli riittävä ja ne antoivat vastauksen asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös se, että aineisto kerättiin sieltä, missä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö esiintyy. Tutkimuksen otannaksi valikoitui henkilö, joka omasi tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta.

Haastattelututkimuksissa validiteettiongelma liittyy usein tilanteeseen, kun yritetään selvittää, mitä ihmiset oikeasti ajattelevat. Haastateltava saattaa vastata siten kuin hän olettaa haastattelijan haluavan tai antaa vastauksia, jotka hän kokee sosiaalisesti hyväksyttäviksi. Ongelma saattaa myös muodostua siitä, että haastateltavan ajatuksilla ja ilmauksilla on eroa tai haastateltavan sanat eivät vastaa hänen todellisia ajatuksiaan. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254–263; Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Validiteetti oli tutkimuksessa myös hyvä, sillä tutkijan vaikutusta haastateltavaan pyrittiin poissulkemaan avointen kysymysten avulla. Haastateltava sai kertoa vapaasti aiheesta, ilman että tutkija ohjaili keskustelun kulkua. Haastatteluista saadut vastaukset olivat melko samankaltaisia ja suuria poikkeamia ei esiintynyt eri haastattelukerroilla. Saadut tulokset olivat myös samansuuntaisia, kuin aiemmat tutkimukset osoittavat luvussa 1.2, joten tästä voimme päätellä, että esimiestyön rooli onnistuneessa ongelmaprosessissa on suuri, mutta haastava.

Ongelmiin puuttuminen nopeasti on tärkeää, jotta vältetään lisäongelmien syntyä. Tutkimuksen otanta oli pieni, joten tieteellisestä näkökulmasta katsottuna yleistettävyyden on hankalaa. Tulosten ollessa kuitenkin yhtenäisiä on yleistettävyyden mahdollista tässä ryhmässä. Laadullisen tutkimuksen yleistettävyyden on tapauskohtaista, mikä on riippuvainen haastateltavien määrästä, sekä aiheen ainutlaatuisuudesta. Pienen otannan tavoitteena on selvittää tutkitun kohteen ymmärrettävyys, mutta yleistettävyyden kärsii pienestä otannasta johtuen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 263–266.)

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esimiestyön haasteita yrityksen ongelmaprosessissa ja auttaa heitä kehittämään esimiestyötä sen eri vaiheissa. Esimiestyö ongelmaprosessissa vaatii pitkänjänteisyyttä, itsensä likoon pistämistä, sekä ennen kaikkea taitoa, tietoa ja osaamista ratkaisun saavuttamiseksi. Esimiehen täytyy koko prosessin aikana muistaa kaikkien vaiheiden tärkeys ja oikeaoppinen läpikäyminen. Vuorovaikutus työntekijän ja esimiehen välillä on säilyttävä kokoajan, sillä yksin ei kumpikaan osapuoli voi ratkaisua saavuttaa.

Ongelmien ratkaiseminen käytännössä on vaikeaa, eivätkä kaikki ongelmat noudattele ongelmaprosessin vaiheita. Teoriassa on helpompi kertoa ja kirjoittaa siitä, mitä tulisi ottaa huomioon, miten pitäisi toimia ja mitä välttää. Erittäin harvoin ongelmien ratkaisu sujuu juuri niin kuin on ennalta suunniteltu. Usein asiaosaisten väliset suhteet ja luonteet tuovat käytännön toimiin lisää haastavuutta.

Päätutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä oli mitkä ovat esimiestyön haasteet ongelmaprosessissa. Päätutkimuskysymyksestä johdettiin kaksi alatutkimuskysymystä: Mistä ongelmaprosessin vaiheet koostuvat? Mitkä ovat esimiehen tehtävät ja rooli ongelmaprosessissa? Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia, kohderyitykseen tehdyn kvalitatiivisen tutkimuksen avulla.

Opinnäytetyön teoriaosuus jaettiin kahteen päälukuun. Ensimmäisessä pääluvussa tarkasteltiin organisaation ongelmaprosessin eri vaihe vaiheelta. Aloitettiin ongelman ennaltaehkäisystä ja torjumisesta, edeten kohti puuttumista, keskustelua ja tavoitteiden asettamista ja lopulta päättyen seurantaan. Toisessa pääluvussa käsiteltiin esimiestyötä ongelmaprosessissa. Lukua tarkasteltiin esimiehen roolin ja tehtävien kautta, sekä painotettiin taitoja, jotka esimiehen on hyvä hallita kohdattaessaan hankalia tilanteita työyhteisössä.

Opinnäytetyön empiriaosuus rakentui kohdeyrityksen perustiedoista, haastattelusta ja sen analysoinnista, johtopäätöksistä, sekä kehitysehdotuksista. Lopuksi arvioitiin vielä haastattelututkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys.

Haastattelutuloksista ilmeni, että esimiestyön näkökulmasta katsottuna ongelmaprosessi nähtiin jo itsessään haasteellisena. Eniten kehittämistä esimiestyössä koettiin olevan puuttumisvaiheessa. Ongelmaan puuttuminen napakasti ja nopeasti ei toteutunut odotetulla tavalla. Lisäksi haastattelussa nousi esille, että ongelman ilmetessä asian vieminen eteenpäin oikeiden henkilöiden kautta ei toteutunut. Jatkuva palautteenantaminen ja aktiivinen seuranta eivät ilmenneet yrityksen ongelmaprosessissa, sitä toimitusjohtajalta kysyttäessä. Tulosten perustella voitiin todeta, että ongelmia pyrittiin ratkaisemaan, mutta ongelmaprosessin eri vaiheita täytyi kehittää, jotta ongelmien ratkaiseminen taattaisiin paremmin. Kehittämiskohteeksi nousi kolme keskeistä asiaa: esimiehen nopea ja jämäkkä puuttuminen tilanteeseen, jatkuva palautteenantaminen ja aktiivinen seuranta.

Opinnäytetyö antaa kohdeyritykselle mahdollisuuden saada ulkopuolista näkökulmaa asiaan ja avaa näkemään uusia mahdollisuuksia prosessin eri vaiheisiin. Sisältö opinnäytetyöhön on laadittu toimeksiannon mukaisesti ja tarkoituksena on nostaa esiin epäkohtia, jotka vaativat korjaamista ja kehittämistä. Päämääränä on, että toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tutkimuksesta saatuja tuloksia yrityksessään, sekä saamaan uusia lisäideoita oman toiminnan kehittämiseen.

Opinnäytetyön tutkimusta voidaan yleistää muihinkin yrityksiin, mutta prosessin kulku on aina ongelmasta riippuen tapauskohtaista. Ratkaisun syntyminen riippuu paljolti työntekijästä, esimiehestä, työympäristöstä ja niiden välisestä vuorovaikutuksesta. Tässä opinnäytetyössä on keskitytty nimenomaan esimiestyön näkökulmaan, joten jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia, kuinka hyvin ongelmaprosessin kehittäminen on vaikuttanut kohdeyrityksessä ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Lisäksi voitaisiin tehdä vastaavasti tutkimus ongelmaprosessin eri vaiheiden toimivuudesta, alaisten näkökulmasta katsottuna.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aaltonen, T., Luoma M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen, inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki: WSOY.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.

Berry, L. 2011. Työhyvinvointi on tuottava sijoitus. Fakta 2/2011, 40–46. Käännös Antti Kerkonen.

Eskola, Suoranta, P. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.

Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita AB.

Helakorpi, Seppo 1999. Opinnäytetyö ja tutkimustoiminta ammattikorkeakoulussa. Tiivistelmä. Hämeen ammattikorkeakoulu. Opettajakorkeakoulun julkaisuja D:118. Hämeenlinna.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi Oy.

Hirviluoto, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Vammala: Tammi Oy.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development.

- Huhtinen, P. 2002. Näkökulmia neuvotteluihin ja palavereihin. Tampere: Puheviestintä Pirkko Huhtinen.
- Jabe, M. 2008. Rakenna luottamus. Fakta 6-7/2008, 40–41.
- Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Hämeenlinna: Tammi Oy.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. 2000. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön viisaus ja vaikeus. Helsinki: WSOYpro.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Lassila, I. 2002. Konfliktin ratkaisemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- McManus, J. 2006. Leadership : project and human capital management.:Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen: käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor.
- Pakka, J. & Rätty, T. Työstä hyvinvointia. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 2010.
- Pilli, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Poikela, E. (toim.) 2010. Sovittelu: ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan. Juva. PS-kustannus.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Sydänmaanlakka, P. Älykäs organisaatio. 2000. Helsinki: Kauppakaari.

Taipale, T. 2010. Kuuntele, keskustele, välitä. Talouselämä, 4/2010, 62.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi Oy.

Vartia, M., Lehtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2004. Työyhteisötörmäyksiä : ristiriitojen käsittely työpaikalla. Helsinki : Työterveyslaitos.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää: esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

Öhrndahl, M. 2008. Työpaikan ristiriidat hallintaan. Fakta 4/2008, 22.

Österberg, M. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 2005. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sähköiset lähteet

Heikkilä, M. 2011. Työkyky ja työhyvinvointi: määritelmiä ja malleja. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto. terveystieteiden tiedekunta [viitattu 7.1.2012]. Kandidaatin-tutkielma. Saatavissa:

https://www.uef.fi/c/document_library/get_file?uuid=fad493c9-8d1e-4f7b-bee5-d490d5799e69&groupId=289982&p_1_id=344064

Hyrkäs, K. & Kaukonen, K. 2007. Ihmissuhteiden arkea koulun työyhteisössä – Konfliktitilanteet työyhteisön haasteena. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, opettajankoulutuslaitos [viitattu 3.2.2012.] Pro gradu –tutkielma. Saatavissa:

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/10276/URN_NBN_fi_jyu-2007416.pdf?sequence=1

- Koljonen, I. 2010. Esimiestyö työyhteisön konfliktitilanteissa. Huittinen: Satakunnan ammattikorkeakoulu, liiketaloudenlaitos [viitattu 3.2.2012]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23645/Koljonen_Iina.pdf?sequence=1
- Päärni, N. 2011. Esimiestyön kehittämiskohteet. Lohja: Laurean ammattikorkeakoulu, Liiketaloudenlaitos [viitattu 4.2.2012]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31698/opinnaytetyo_niina.pdf?sequence=1
- Rantamäki, V. Lehto, T. Ahonpää, T. Bergström, M. Ilkka-Lehto, T. Isomäki, M. & Broms, M. 2001. Ristiriitojen selvittämiskäytäntöjä. [viitattu 1.2.2012]. Saatavissa: <http://www1.vaasa.fi/henkilostopalvelut/julkaisut/pdf/ristiriitaopass.pdf>
- Saarinen, H. 2006. Konsultointi työyhteisön konfliktien käsittelyssä. Tampere: Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos [viitattu 2.2.2012]. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00918.pdf>
- Salmi, Ilkka. 2011. Esimiesten käsityksiä työntekijöiden välisten ristiriitojen onnistuneista ratkaisukeinoista. Lappi: Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta [viitattu 27.2.2012]. Saatavissa: <http://www.lshp.fi/download.aspx?ID=5409&GUID=%7B1C8E97FC-0B2D-4A09-BDAA-AEFC06AEE717%7D>
- Tiuraniemi, J. 2004. Esimiestyö ja sosioemotionaaliset ongelmat työyhteisössä. Turun yliopisto, psykologian laitos [viitattu 27.2.2012]. Saatavissa: <http://users.utu.fi/juhtiur/jakelu/esimiesjaongelmat.pdf>
- Tjäder, J. 2011. Työhyvinvointi. [viitattu 13.1.2012]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/sivut/default.aspx>
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. [viitattu 1.3.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Muut lähteet

Jari-Pekka liikenneasemat. 2011. Perehdyttämisopas työntekijöille. Perehdyttämismateriaali.

Suulliset lähteet

Koponen, J-P. Toimitusjohtaja. Jari-Pekka liikenneasemat. Hartola. Haastattelu 12.12.2011.

Koponen, J-P. Toimitusjohtaja. Jari-Pekka liikenneasemat. Hartola. Haastattelu 28.2.2012.

Koponen, J-P. Toimitusjohtaja. Jari-Pekka liikenneasemat. Hartola. Haastattelu 7.3.2012.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelupohja.

Haastattelu esimiestyön näkökulmasta yrityksen ongelmatilanteisiin ja niiden ratkaisuprosessiin -opinnäytetyötä varten

1. Millaisia työperäisiä ongelmatilanteita liikenneasemilla esiintyy?
2. Kuinka ongelmatilanteet tulevat ilmi?
3. Miten ongelmatilanteisiin puututaan?
4. Ratkotaanko ongelmia ongelmaprosessin mukaisesti?
5. Miten työntekijät suhtautuvat ongelmaprosessin vaiheisiin?
6. Kokevatko työntekijät esimiehen uhkaksi ongelmaprosessissa?
7. Millaisia esimiestyöhön liittyviä haasteita ongelmaprosessin vaiheissa esiintyy?
8. Onko nykyinen ongelmaprosessi toimiva?
9. Mitä parannettavaa ongelmaprosessin vaiheissa mahdollisesti olisi?